



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale
in Marketing e
comunicazione

Tesi di Laurea

La strategia del sub-branding nel settore degli smartphone

Relatrice / Relatore

Ch. Prof. Claudio Giachetti

Laureanda/o

Alessandro Carraro

Matricola 852723

Anno Accademico

2018 / 2019

*Ai miei genitori,
che non mi hanno mai fatto mancare nulla.*

Sommario

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1.....	4
BRAND E STRATEGIE	4
1.1 Il Brand	4
1.1.1 Cos'è il Brand.....	4
1.1.2 La Brand Equity.....	6
1.2 Scelta della clientela	10
1.2.1 La Segmentation.....	10
1.2.2 Il Targeting.....	14
1.2.3 Il Positioning.....	16
1.3 Il portafoglio di Brand.....	22
1.3.1 Cos'è il portafoglio di Brand	22
1.3.2 Brand Architecture.....	26
CAPITOLO 2.....	47
SMARTPHONE E SUB-BRANDING	47
2.1 Introduzione	47
2.2 Evoluzione del settore della telefonia mobile	47
2.3 Sub-brands analizzati e metodologia utilizzata.....	56
2.3.1 Huawei & Honor.....	57
2.3.2 Micromax & Yu.....	69
2.3.3 Lava & Xolo.....	81
2.3.4 Oppo & Realme	96
2.4 Analisi dei risultati	115
CONCLUSIONI	122
BIBLIOGRAFIA	124
SITOGRAFIA.....	133

INTRODUZIONE

Il mercato degli smartphone, nonostante la recessione degli ultimi periodi, può vantare 1,4 miliardi di dispositivi venduti nel 2018 (Statista¹). Lo smartphone ha assunto ormai un ruolo fondamentale per la nostra vita e ci aiuta in molte *task* quotidiane.

Questo settore ha visto come leader indiscussi per anni i brand di Samsung ed Apple, i quali hanno sempre mantenuto una quota di mercato importante. In tempi recenti altri marchi, soprattutto di derivazione asiatica, sono stati creati con successo e alcuni si vedono ora protagonisti del panorama mondiale della telefonia mobile, arrivando a concorrere per occupare le prime posizioni. Huawei, Xiaomi e Oppo non sono più considerabili novità, ma realtà consolidate.

Un avvenimento ha colto la mia curiosità: cioè l'indipendenza ottenuta da Redmi. Questo, da linea di modelli di Xiaomi, è divenuto un brand autonomo e separato dal colosso cinese. Come mai effettuare tale operazione? Analizzando la letteratura ho potuto notare che azioni analoghe erano già state intraprese anche da Huawei ed Oppo, con la differenza che queste hanno dato vita a nuovi brand partendo da zero. Questa strategia prende il nome di *sub-branding*.

Il primo pensiero è che immettere un nuovo marchio, in un settore nel quale già si opera con un altro, sia un enorme rischio. Facendolo si può incorrere nella cannibalizzazione, in cui diventi il concorrente di te stesso e che porta inevitabilmente alla dismissione di uno dei due brand. Eppure, questa strategia continua ad essere adottata. Ho perciò deciso di capire quali sono i motivi ed i vantaggi che possono scaturire da questa, focalizzandomi sugli elementi chiave necessari a favorirne il successo.

La metodologia utilizzata per condurre questo studio si basa su un'ampia ricerca di informazioni nella letteratura esistente, per arrivare a determinare quali fattori hanno influito maggiormente sul sub-branding. Parte dell'analisi riguarderà anche il parent brand, in quanto la strategia prevede un lavoro coordinato fra i due marchi per garantire il successo ad entrambi. Inoltre, saranno presi in considerazione anche casi di fallimento. Questi risulteranno utili per capire quali sono gli errori da non commettere.

La prima parte dell'elaborato sarà composta da un capitolo teorico riguardante il brand e le strategie ad esso collegate. La seconda comprenderà un paragrafo riguardante

¹ <https://www.statista.com/statistics/271490/quarterly-global-smartphone-shipments-by-vendor/>

l'evoluzione del settore della telefonia mobile per poi concentrarsi sull'analisi dei dati e sui risultati ottenuti.

Questa ricerca ha portato ad individuare i fattori determinanti per il successo del sub-branding nel settore degli smartphone. Inoltre, lascia la possibilità di implementazioni tramite l'analisi di altri casi analoghi e pone le basi per estendere la ricerca su altri prodotti o altri settori merceologici.

CAPITOLO 1

BRAND E STRATEGIE

1.1 Il Brand

Prima di porre la nostra attenzione sull'argomento principale di questo documento, cioè la strategia del sub-branding nel settore degli smartphone, è opportuno esporre qualche concetto di marketing per capire più approfonditamente i temi che verranno trattati nel secondo capitolo. Concentriamoci dunque sul concetto di *brand*.

1.1.1 Cos'è il Brand

Come prima domanda è opportuno chiedersi "Cos'è il brand?".

Se cercassimo la definizione nel vocabolario (Treccani²) troveremmo la seguente dicitura: "brand <brä'nd> s. ingl. (propr. «marca, marchio»; pl. brands <brä'nds>), usato in ital. al masch. – Nel linguaggio della pubblicità e del marketing aziendale, marchio di fabbrica."

Ebbene il brand non si limita ad una semplice immagine rappresentativa di un'azienda, che marchia i propri prodotti allo scopo che vengano associati ad essa e quindi riconosciuti: infatti ciò a cui si riferisce il Treccani, nel linguaggio del marketing, è definito logo o appunto marchio.

Il termine *brand*, tradotto in italiano con *marca*, trova la sua origine nella lingua norrena e deriva dalla parola 'brandr' che significa 'bruciare'. Ci si riferiva con questo alla pratica dei contadini di marchiare i propri animali a fuoco, in modo da capire a chi appartenessero (Arnold, 2001). Con il passare del tempo il termine ha assunto un significato sempre più differente e non si limita più a stabilire il possesso o il collegamento fra un prodotto e la casa imprenditrice; come suggerito da Michael Levens e Francesco Casarin (2014) il brand è una *promessa* che si garantisce ai propri consumatori, relativa a specifici benefici associati a un prodotto. In questo modo chi acquista il prodotto di una determinata azienda sa già che livelli qualitativi si potrà attendere da esso: se questi verranno rispettati ripetutamente, il brand riuscirà ad assumere una propria *brand personality* positiva. Questa equivale essenzialmente a una personalità umana, in quanto

² <http://www.treccani.it/vocabolario/brand/>

un brand può assumere un insieme di caratteristiche simili a quelle attribuite agli esseri viventi e nelle quali ci si può riconoscere ed apprezzare o meno (Keller, 2003). Prendiamo come esempio il brand Coca-Cola: a questo sono spesso associati il divertimento, la socialità, ma anche la famiglia. Tutto questo grazie ad una scelta ben precisa di valori su cui puntare e a una comunicazione che è riuscita a trasmetterli in modo efficace nelle menti della gente.

Proseguendo nel nostro tentativo di definire cosa sia un brand, troviamo altri due elementi, oltre alla *brand personality*, che lo contraddistinguono. Stiamo parlando di (Van Gelder, 2003):

- *Brand positioning*

Con questo si vuole far capire in quale maniera la propria marca si differenzia e che vantaggi possiede rispetto alle altre. Questo posizionamento non concerne il mercato, ma bensì le menti dei consumatori. Cioè, dove questi posizionano il mio brand rispetto agli altri, dando all'azienda la possibilità di trarne vantaggio. Possiamo fare un esempio tornando all'anno 2001 quando la Renault Laguna II, una station wagon di media classe, venne nominata l'auto più sicura d'Europa secondo Euroncap (EUROpean New Car Assessment Programme) superando brand più blasonati come BMW, Mercedes, Volvo etc. Questo costituiva un vantaggio competitivo per Renault, dando al suo brand una caratteristica unica e attribuendo quindi una ben specifica posizione nella mente dei consumatori, cioè quella di un'auto sicura.

- *Brand identity*

Questo comprende i vari principi intrinseci del brand: le sue radici e il background storico, i suoi valori, i suoi obiettivi, le sue ambizioni etc. e come questi si manifestano visivamente agli occhi dei consumatori. A differenza del *brand positioning*, l'*identity* risulta unica, in quanto non esistono due brand che possano vantare lo stesso insieme di elementi, per quanto simili possano essere. Per esempio, Coca Cola e Pepsi: i consumatori le possono ritenere molto somiglianti e potrebbero posizionarle nelle loro menti in posizioni analoghe o addirittura identiche, ma nonostante ciò queste non saranno mai esattamente uguali fra di loro proprio grazie alla

storia e alle caratteristiche che le hanno rese contraddistinte durante la loro esistenza.

Occorre infine specificare che un brand, essendo l'insieme di tutti gli elementi sopracitati, non è un unico oggetto o una cosa; è più astratto e intangibile, perciò “è, piuttosto, un luogo che produce e attribuisce significazione” (Minestroni, 2003), in quanto esso può liberarsi dal prodotto e vivere una vita autonoma: per questo è spesso accostata a esseri viventi (Abruzzese & Bazzoffia, 2001).

Il brand possiede quindi caratteristiche sia tangibili che intangibili.

Per consultare altri concetti attribuiti al brand consiglio la lettura dell'articolo “An evolved definition of the term 'brand': Why branding has a branding problem” di Casey Jones e Daniel Bonevac (2013).

Vediamo ora come la marca può ottenere potere e dare dei significativi vantaggi alla propria azienda. Introduciamo quindi il concetto di *brand equity*.

1.1.2 La Brand Equity

Traducendo separatamente i termini non troveremmo alcun significato nella “giustizia della marca”, infatti la *brand equity* è il potere che viene attribuito a un brand. Questa nasce grazie alla sempre maggiore importanza e rilevanza che si attribuisce oggi alla marca. Diamo una definizione più precisa di cosa si intenda con le parole di quattro rinomati esponenti del settore: Steve Hoeffler, Kevin Keller (2002) David Abrahams ed Eric Granof (2002). I primi usano queste parole per definirla: “L'effetto differenziale della conoscenza del brand sulla risposta del consumatore alle attività di marketing del brand. La conoscenza del brand è la serie di associazioni che i consumatori tengono a mente riguardo alle caratteristiche, ai benefici, agli utenti, alla qualità percepita e all'atteggiamento generale del brand a seguito di precedenti attività di marketing del brand.”. Deduciamo quindi, che un consumatore è più incline ad acquistare un prodotto rispetto a un altro, per il solo motivo che quell'offerta viene da un determinato brand che vanta una maggiore brand equity. Mentre gli altri due esperti affermano:” La brand equity è il potere di un brand, attraverso la creazione di un'immagine distintiva, di influenzare il comportamento dei clienti”; anche in questo caso ci si riferisce al potere di presenziare nella mente dei clienti e alla capacità di far cambiare le loro scelte.

Utilizziamo il brand Ferrari per fare un esempio. L'azienda in questione produce automobili dalle prestazioni strabilianti e massima cura dei dettagli. Un consumatore sa bene che questo brand non è comparabile con altri come Fiat, Ford etc. perché le posizioni percepite nella sua mente sono completamente diverse. Molti desiderano una Ferrari e questo è dovuto alla brand equity che essa ha creato negli anni, producendo modelli sempre innovativi e facendo una comunicazione mirata. Un cliente che può permetterselo, spende volentieri un enorme ammontare di denaro per un prodotto Ferrari, perché è consapevole che non ne rimarrà deluso e che l'azienda rispetterà la propria promessa. Possiamo anche pensare al brand Apple, che al lancio dei nuovi modelli di iPhone deve fare i conti con una moltitudine di persone che sta letteralmente accampata fuori dai negozi per riuscire ad accaparrarsene uno prima degli altri: anche questo è dovuto al potere che ha costruito e guadagnato il brand Apple.

Possiamo dire che in questo senso la brand equity ha sul consumatore lo scopo di creare in esso una sorta di "pregiudizio" rispetto ai prodotti, nuovi e vecchi, di un'azienda, il quale può essere positivo, o negativo, e tramutarsi in un vantaggio per l'azienda che può capitalizzare nei momenti più duri e anche in quelli più prosperi (William, 2002).

Ma si può costruire la brand equity? Ovviamente la risposta è sì e ora andremo a vedere come.

La brand equity risiede nelle menti dei consumatori, quindi il rapporto con essi è fondamentale e deriva dalle esperienze che hanno avuto luogo fra il brand e il cliente. Il processo di creazione si sviluppa in 4 fasi (Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2007):

- *Creazione di brand awareness*
Questa prima fase consiste nel rendere consapevole il consumatore dell'esistenza del brand e fare in modo che questo sia collegato alla giusta categoria merceologica. Ad esempio, Hewlett-Packard che produce personal computer o Zara che produce fast fashion.
- *Costruire il senso di brand*
Far capire quali sono i valori rappresentati dal brand e la propria mission. Si può agire nelle menti dei consumatori, le quali creeranno dei collegamenti sotto due dimensioni: quella funzionale, legata alle prestazioni, e quella simbolica più astratta. Ad esempio, Adidas che crea

sempre prodotti innovativi ed efficaci per portare al successo nell'attività sportiva.

- *Suscitare emozioni positive*

Dipende tutto da come il cliente percepisce il mio prodotto e quali emozioni gli suscita. Ad esempio, Burton, marca di snowboard, è percepito come un brand giovane e divertente, ma che al tempo stesso si impegna nell'innovazione e cerca il top in quanto a performance.

- *Creare empatia fra le due parti*

Questa è la fase più complicata in quanto fra le due parti, brand e consumatore, si può creare una sorta di empatia facendo sì che il consumatore si riconosca appieno nei valori del brand e culminerà con la *fidelizzazione* del cliente: questo rimarrà appunto fedele al brand se dovesse trovarsi a scegliere per un nuovo acquisto in quella categoria merceologica. È il caso di Harley-Davidson: possedere questo tipo di moto ti fa sentire parte di una nuova famiglia a cui partecipano tutti i consumatori di quel brand. Il prodotto diventa uno status symbol. Intelligentemente l'azienda ha reso concreto questo gruppo, creando l'HOG (Harley Owners Group) e organizzando eventi, sconti etc. dedicati unicamente ai membri.

Avere una brand equity molto alta può portare ad enormi vantaggi e potenziali strategie che non sarebbero possibili senza di questa (Abrahams & Granof, 2002); per esempio si potrà vendere il proprio prodotto tramite più canali distributivi o espandere il proprio brand a nuove categorie di prodotti e nuovi mercati: ovviamente, sempre rimanendo in linea con le caratteristiche del brand: senza andare a snaturarlo per agire in un ambiente completamente estraneo in cui non vale la stessa brand equity. Per esempio, da BMW non posso attendermi che produca buone barrette di cioccolato e sicuramente non sarebbe una scelta saggia espandere il proprio brand in tale settore.

Nella tabella 1.1 sottostante, potete vedere una classifica dei migliori brand globali nel 2018 secondo Interbrand.

Tabella 1.1: Classifica dei migliori brand a livello globale secondo Interbrand

Posizione	Azienda	Settore	Variazione rispetto al 2017	Valore del brand in milioni di dollari \$
1	Apple	Tecnologia	+16%	214,480
2	Google	Tecnologia	+10%	155,506
3	Amazon	Tecnologia	+56%	100,764
4	Microsoft	Tecnologia	+16%	92,715
5	Coca Cola	Bevande	-5%	66,341
6	Samsung	Tecnologia	+6%	59,890
7	Toyota	Automotive	+6%	53,404
8	Mercedes	Automotive	+2%	48,601
9	Facebook	Tecnologia	-6%	45,168
10	McDonald's	Ristorazione	+5%	43,417

Fonte: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?listFormat=ls>

La valutazione del brand ha acquisito maggior rilevanza da quando, in alcuni Paesi, esso rientra nello Stato Patrimoniale come bene intangibile. Si valuta con due metodologie: quella additiva, cioè separando il brand dal prodotto e quella inclusiva in cui brand e prodotto sono considerati un'unica entità (Abela, 2003). Per vedere la metodologia completa di come sono state valutate le aziende in tabella basta visitare il link di Interbrand nella note a piè pagina³.

³ <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>

1.2 Scelta della clientela

Ora che abbiamo visto cosa si intende per brand e sappiamo che è una parte fondamentale della nostra azienda e del rapporto che si instaura con il cliente, possiamo passare a un altro punto di notevole importanza: la scelta della clientela. Ovviamente un'azienda non potrà servire qualsiasi tipo di cliente, perché un prodotto non può risultare universale e ognuno avrà le sue preferenze. Queste possono riguardare performance e prezzo, ma facilità d'uso e mancanza di tempo per imparare ad utilizzare un prodotto diverso da quello che si possiede già: possono essere infinite.

Proprio per questo è opportuno compiere tre azioni in modo da segmentare il bacino di utenti, scegliere in che segmento entrare e svolgere le azioni necessarie per avere successo e ottenere un buon posizionamento nelle menti dei consumatori. Queste tre operazioni da svolgere prendono il nome di: *segmentation, targeting e positioning*.

1.2.1 La Segmentation

Prima di iniziare a parlare della segmentazione del mercato, è utile ricordare che non molto tempo fa molte grandi aziende come Coca Cola o McDonald's non svolgevano quest'operazione, ma si dedicavano al *mass marketing*. Quest'operazione consisteva nel raggiungere il più ampio gruppo di persone con il proprio messaggio e si basava su un dato di quantità, in quanto se raggiungo più persone, ho più potenziali clienti. Questo era possibile grazie al ristretto numero di apparecchiature comunicative, infatti è soltanto nel nuovo millennio che queste si sono diffuse ad un ampio pubblico. Negli anni '60 era possibile recapitare il proprio messaggio all'80% delle donne americane trasmettendolo solamente sui tre principali network televisivi; oggi per raggiungere un così ampio bacino di utenti bisognerebbe utilizzare oltre cento canali televisivi, comportando una spesa non indifferente anche per una grossa azienda e solamente per recapitare un messaggio generico sul proprio brand o prodotto (Levens & Casarin, 2014).

Si preferisce quindi ricorrere alla segmentazione del mercato, in quanto non è più possibile effettuare facilmente il mass marketing in modo efficace e anche perché i consumatori hanno preferenze diverse e potrebbero non essere interessati minimamente al mio brand semplicemente perché non se ne farebbero nulla dei miei prodotti. Pensiamo a un'azienda che produce giocattoli, non avrebbe senso mettere degli annunci pubblicitari in televisione alle due di notte, perché i suoi principali consumatori sono i bambini e a

quell'ora si presume siano già a letto o comunque non stiano guardando la tv: sarebbero quindi soldi spesi inutilmente.

È perciò opportuno cercare di suddividere la massa in gruppi più piccoli sulla base delle similarità intrinseche: questo gruppo più piccolo sarà chiamato *segmento*. Un segmento, per essere definito tale, deve rispettare alcuni criteri (Dexter, 2002):

- Essere omogeneo all'interno del gruppo e diverso dagli altri gruppi
- Avere un numero di elementi soddisfacente
- Essere solido e ripetibile nel tempo
- Avere delle similarità per quanto riguarda il comportamento degli elementi che ne fanno parte

Questa strategia offre molteplici opportunità, le quali possono essere applicate a mercati esistenti o nuovi (Dibb & Simkin, 1996):

- *Market penetration*
Permette di aumentare le vendite dei propri prodotti a discapito di quelle dei concorrenti. Solitamente si usano strategie di marketing aggressivo per “penetrare” nelle menti dei consumatori di altri brand per fargli acquistare il proprio
- *Product development*
Consente di lanciare nuovi prodotti, cercando di soddisfare specifici segmenti di mercato che prima potevano essere non serviti o insoddisfatti. Per esempio, un produttore di soft drinks, lancia la linea “senza grassi” per servire anche i consumatori più attenti alla forma fisica
- *Market development*
Comporta la vendita di prodotti già esistenti a nuovi mercati: di solito perché si trova un nuovo utilizzo. Ad esempio, i produttori di cavi USB-C ora possono servire anche gli utenti di laptop, in quanto molti possono essere ricaricati tramite questo cavo, che prima era destinato solamente alla ricarica dei cellulari.

- *Diversification*

Consiste nell'offrire nuovi prodotti, in nuovi mercati. Un esempio tipico è quando un brand automobilistico lancia la propria linea di vestiario, come il brand Fiat che produce felpe, magliette e anche borse a tracolla.

È ora necessario capire secondo quali criteri vengono formati i segmenti e quali linea guida seguire. Ecco dunque un elenco dei canoni più usati per questo (Camilleri, 2018):

- *Segmentazione demografica*

In questo tipo di segmentazione dividiamo gli utenti in base a dei dati di fatto o fisici come: età, nazionalità, occupazione, genere, grandezza del nucleo familiare etc.

- *Segmentazione geografica*

Verranno usati criteri di carattere geografico come la distanza dal centro città, ma anche il clima tipico della zona, tipo di terreno e densità di popolazione.

- *Segmentazione psicografica*

Si basa sui tratti personali, i valori, gli interessi e gli stili di vita dei consumatori. Questa può essere usata in combinazione con altre segmentazioni. È bene ricordare che consumatori che appartengano allo stesso segmento psicografico, non è detto che rispondano allo stesso modo visto che il comportamento di ognuno dipende da un numero infinito di variabili.

- *Segmentazione comportamentale*

Definita in base al comportamento di acquisto di ognuno dei consumatori. Tale comportamento è determinato in base a dati quali la frequenza di acquisto, i volumi di acquisto etc.

- Segmentazione *basata sui bisogni e sul prodotto*

Dipende da cosa sta cercando il consumatore da un prodotto. Prendiamo ad esempio i voli aerei: un individuo può viaggiare per motivi di lavoro e quindi potrebbe desiderare un volo con sedili molto comodi e la possibilità di avere internet a bordo, mentre un giovane che va in vacanza ha come primo pensiero il risparmio, quindi non servirà offrirgli un volo confortevole, ma a poco prezzo.

Ora che sappiamo anche i criteri che possiamo usare per suddividere il mercato in vari segmenti, vediamo quali sono i requisiti che questi devono rispettare perché sia una segmentazione efficace (Kotler & Armstrong, 2012):

- *Misurabile*

La grandezza, il potere di acquisto e i profili del segmento devono essere misurabili. Ad esempio, se volessi avere delle informazioni sui mancini presenti in un mercato farei molta fatica a trovare delle stime affidabili in quanto non viene chiesto tale caratteristica durante i censimenti.

- *Accessibile*

Con questo intendiamo che bisogna avere la possibilità di raggiungere specificatamente quel segmento con la propria comunicazione/ offerta. Per esempio, un'azienda di profumi non riuscirà a vendere specificatamente alle persone non fidanzate, in quanto il comportamento è quello di rimanere fuori fino a tardi la notte quando i negozi di profumi sono già chiusi.

- *Sostanzioso*

Il segmento deve essere grande abbastanza da ricavarne un profitto. Un segmento troppo ristretto può non essere adatto, ma ovviamente dipende dal tipo di prodotto: un produttore di cisterne avrà segmenti con meno componenti di un produttore di scarpe sportive.

- *Differenziabile*

I segmenti devono essere distinguibili e rispondere in modo differente ai diversi stimoli di marketing che ricevono; se rispondessero allo stesso modo, sarebbero assimilabili in un unico segmento.

- *Praticabile*

I piani di marketing devono poter avere effettivamente luogo e si deve disporre delle risorse necessarie per attuarlo. Un'azienda troppo piccola con poco personale non ha senso che miri ad avere molti segmenti, in quanto non possiederebbe le risorse per servirli tutti: meglio concentrarsi su pochi in modo più efficace.

Tabella 1.2: Riassunto caratteristiche segmentation

Caratteristiche segmenti	Tipi di segmentazione	Requisiti segmentazione
Omogeneità intra-segmento	Demografica	Misurabilità
Eterogeneità inter-segmento	Geografica	Accessibilità
Grandezza soddisfacente	Psicografica	Sostanziosità
Solidità e ripetibilità	Comportamentale	Differenziabilità
Elementi che abbiano un comportamento simile	Basata sui bisogni	Praticabilità

Fonte: Elaborazione propria

Passiamo ora alla seconda fase, cioè quella del *targeting*.

1.2.2 Il Targeting

Una volta aver diviso l'intero bacino di consumatori in segmenti, si procede dunque a scegliere su quali agire e come, scegliendo appunto un *mercato target* formato da uno o più segmenti.

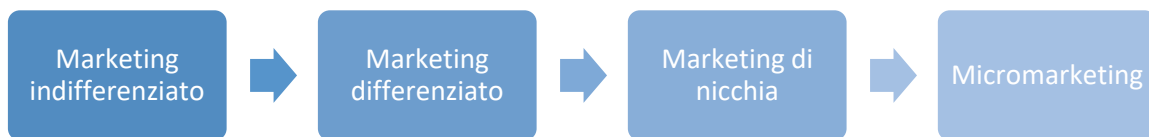
“Per *targeting* si intende quindi quel processo che porta l’impresa a decidere a quale/i segmenti indirizzare in via prioritaria il proprio sforzo di marketing” (Collesei, 2006).

Per decidere adeguatamente il nostro target dobbiamo tenere conto di alcuni fattori in modo da determinarne quali segmenti siano più attrattivi. Ogni marketer può avere un’opinione leggermente diversa, ma la maggior parte concordano che i più attraenti sono quelli che (Dibb, 1999):

- Contengono molti potenziali clienti e hanno una buona prospettiva di crescita.
- Sono relativamente economici da raggiungere con il marketing.
- Sono attualmente serviti da pochi concorrenti o deboli.
- Hanno bisogni o desideri che la tua azienda può soddisfare.

Dopo aver deciso quale sarà il nostro mercato target ci chiediamo quindi come agire e quali strategie di marketing adottare (Kotler & Armstrong, 2012).

Figura 1.1: Strategie di marketing, da meno specifico a più specifico



Fonte: Rielaborazione Kotler & Armstrong (2012), “Principles of marketing – global edition”

- **Marketing *indifferenziato***
Il *mass marketing* di cui abbiamo parlato all’inizio del paragrafo sulla *segmentation*. Agire su tutti i segmenti allo stesso modo, con la stessa strategia in maniera indifferenziata.
- **Marketing *differenziato***
L’azienda, tenendo conto della *segmentation* e del *targeting*, propone dei marketing mix appositi per ogni gruppo. Solitamente con questa strategia il numero di prodotti venduti aumenta e si rafforza la rilevanza e la propria posizione all’interno di ogni segmento. Un esempio può essere Toyota, che avendo segmentato il proprio bacino di utenti in base ai bisogni, propone brand diversi come Scion e Lexus oltre a Toyota.

- *Marketing di nicchia*

L'obiettivo di questa strategia non è più ottenere una piccola market share in un grande mercato, ma quello di ottenerne una elevata in un piccolo mercato. Il raggiungimento di quest'obiettivo è dovuto grazie ad una grandiosa conoscenza della nicchia, dei suoi bisogni e a una personalizzazione dei propri servizi basata su queste informazioni. Solitamente questa strategia è adottata da chi ha risorse limitate o da chi offre merce esclusiva e quindi destinata a pochi, come i prodotti di lusso.

- *Micromarketing*

In questo caso l'offerta dell'azienda viene personalizzata in base al consumatore. Da questo derivano fenomeni come la *mass customization*, in cui il singolo individuo può personalizzare un prodotto di largo consumo a proprio piacimento. Questo accade spesso per le scarpe comprate online: alcuni brand offrono la possibilità di personalizzare colori e materiali garantendo centinaia di possibilità. Inoltre, grazie alla crescente evoluzione tecnologica, oggi è possibile far apparire banner online diversi per ogni singolo utente in base alle proprie ricerche.

Ora che abbiamo visto cos'è il *targeting* e quali strategie si possono adottare per i vari segmenti, passiamo all'ultima fase: cioè quella del *positioning*.

1.2.3 Il Positioning

Dopo aver diviso i consumatori in gruppi omogenei più piccoli e deciso su quali di questi compiere le nostre azioni di marketing, è arrivato il momento per l'azienda di capire dove desidera posizionarsi nella mente di questi consumatori. Diamo quindi una definizione di *positioning*, posizionamento, usando le parole di Umberto Collesei (2006): "Per posizionamento del prodotto si intende il processo che porta ad identificare lo spazio che un dato prodotto/marca occupa nella mente del consumatore, nei confronti degli spazi occupati dagli altri prodotti/marche percepiti da un definito gruppo di consumatori.". Si tratta quindi di capire i consumatori e comprendere cosa pensano del mio brand in comparazione agli altri disponibili.

Esistono 3 tipi di posizionamento (Proctor, 2000):

- *Funzionale*

Questo modello è incentrato sulle qualità del prodotto e il suo uso, si focalizza su come i consumatori, adottando il brand/prodotto, possano risolvere un problema che si trovano ad affrontare in modo efficace e migliore rispetto ad altri brand/prodotti.

- *Simbolico*

Cioè prodotti che mirano ad aumentare valori quali ego, autostima, ruolo di leader etc. dei clienti. Questo aspetto riguarda in particolar modo le caratteristiche estetiche del prodotto o se il loro uso fa riferimento allo stile di vita di una persona: come vestiti o prodotti cosmetici.

- *Esperienziale*

Parliamo di caratteristiche che vanno a toccare le emozioni e le sensazioni di un consumatore. Alcuni prodotti possono dare gioia o far piangere: pensiamo ad esempio a un libro o un film.

Il posizionamento è quindi l'insieme dei benefici offerti al consumatore dal nostro brand e come questo si differenzia dagli altri. Possiamo perciò intuire che il cliente gioca un ruolo di estrema rilevanza, perciò è importante capire le *associazioni* che esso applica al brand. Tutto ciò che nella mente è collegato alla marca può essere un'associazione. Ad esempio, Coca Cola può essere collegata allo stare insieme fra amici o in famiglia o ad un aiuto durante la digestione, ma anche a una bevanda piena di zuccheri e caffeina che fa quindi ingrassare e causa problemi cardiaci: sono possibili molteplici associazioni, di natura sia positiva che negativa. Stabilirne di positive è fondamentale in quanto esse aiutano a creare valore in vari modi: creando ricordi, dando un posizionamento differenziato, motivando all'acquisto, creando sentimenti positivi e fornendo delle basi per estendere il mio brand (Aaker, 1997). I prodotti sono costruiti in fabbrica, ma i brand sono costruiti nelle menti dei consumatori.

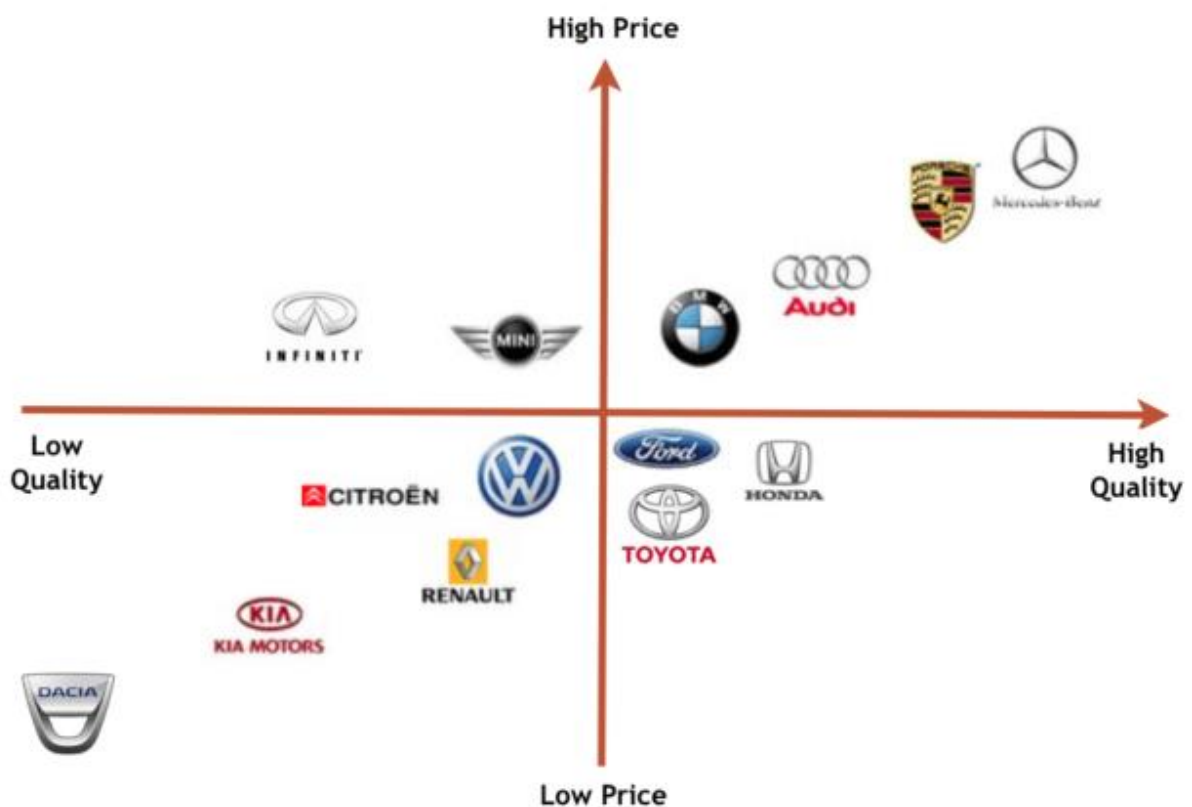
Una piccola nota va anche fatta per il posizionamento nell'ambiente online, in quanto oggi cerchiamo qualsiasi cosa sul web ed è quindi necessario trarre il massimo vantaggio dalla propria presenza nei motori di ricerca. Il fattore decisivo è una buona scelta delle parole chiave nei motori di ricerca, che deve essere in linea con il

posizionamento nelle menti del mio target. Un esempio che mi viene in mente è la parola 'gazza', in quanto restituisce fra i primi risultati di Google il sito del giornale "La gazetta dello sport": questo fa capire quanto possano essere varie le associazioni mentali di un individuo che scrive solamente 'gazza' per abbreviare.

Uno strumento molto utile per il posizionamento è la cosiddetta *mappa delle percezioni*: questa consiste in uno schema a due variabili, una sull'asse delle ordinate e una sull'asse delle ascisse. All'interno verranno inseriti i vari brand, o prodotti, concorrenti fra loro in una posizione tale da rispecchiare la percezione che hanno i clienti di questi. Grazie a ciò, oltre a visualizzare il pensiero dei consumatori, si riuscirà anche a capire quanta distanza intercorre fra i vari brand rappresentati e le posizioni di mercato ancora libere.

Vediamone ora un esempio.

Figura 1.2: Mappa delle percezioni nel settore automotive



Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/>

In questa mappa delle percezioni facciamo riferimento al settore automotive e vi troviamo alcuni fra i più famosi brand internazionali.

Sull'asse delle ordinate troviamo la variabile del prezzo percepito e sull'asse delle ascisse quello della qualità percepita. Ricordiamo che questa mappa potrebbe variare da

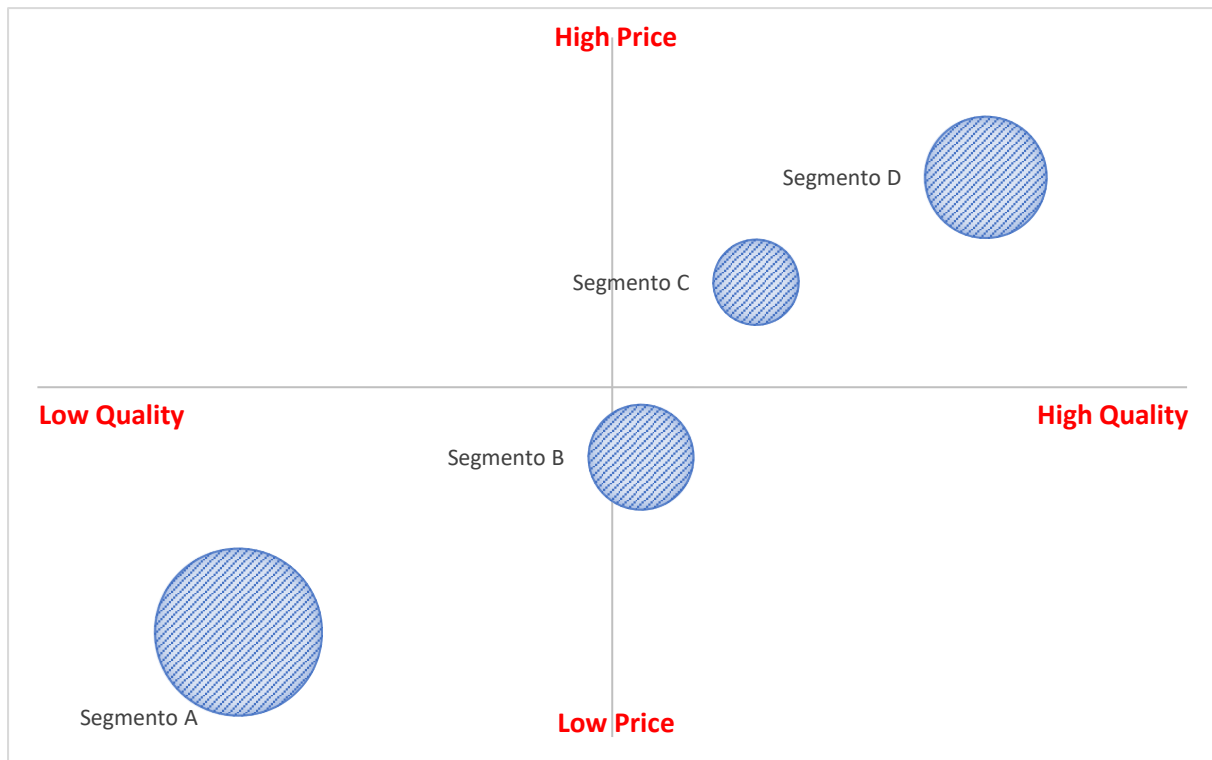
consumatore a consumatore, ma cercheremo di comporla in base alle opinioni della maggioranza, sapendo che non potrà mai rappresentare perfettamente il pensiero di tutti.

Come vediamo gli assi dividono la mappa in quattro quadranti; nei due quadranti a destra troveremo brand che vantano una qualità sopra la media, mentre a sinistra quelli con una qualità inferiore alla media. Analogamente per il prezzo: i due quadranti superiori saranno automobili con un prezzo più alto della media, invece i due inferiori con un prezzo al di sotto della media. Quindi, per esempio, un'auto che si trova nel quadrante in basso a destra avrà una qualità percepita superiore alla media, mentre il prezzo percepito inferiore alla media, rendendo quest'auto un buon prodotto a un prezzo relativamente economico.

Come anticipato, questo schema è anche utile per visualizzare la distanza che intercorre fra due o più brand. Vediamo come ad esempio BMW e Mercedes-Benz, due marchi tedeschi ben noti, siano nello stesso quadrante ma il prezzo e la qualità percepiti dai consumatori per Mercedes siano decisamente più alti di quelli di BMW. Una buona strategia potrebbe essere quella di cercare di posizionarsi nel quadrante in basso a destra, ma questo non vuol dire che Mercedes stia sbagliando, perché la sua qualità percepita è la migliore del mercato e non è detto che sia sempre una buona strategia cercare di abbassare il prezzo. D'altro canto, Infiniti ha un prezzo percepito superiore alla media e una qualità inferiore: un consumatore di Infiniti potrebbe passare al brand BMW spendendo lo stesso ammontare di denaro, ma avendo una qualità percepita molto più alta.

Altro strumento degno di nota e che può essere usato insieme alla mappa delle percezioni è la *mappa delle preferenze*. Questo grafico è composto sempre da due assi che si riferiscono agli attributi presi in considerazione. All'interno troveremo i segmenti di mercato, targettizzati e non: questi saranno raffigurati da aree che rappresenteranno il mix ideale di attributi che desidera ogni gruppo. Vediamone anche qui un esempio considerando gli stessi attributi, cioè qualità e prezzo.

Figura 1.3: Mappa delle preferenze



Fonte: Elaborazione propria

Anche in questa mappa ci troviamo di fronte a quattro quadranti al cui interno troviamo altrettanti segmenti di mercato. Il fatto che siano in ugual numero è una pura casualità, infatti possono esserci più o meno di quattro gruppi. Ogni segmento esprime le proprie preferenze riguardo gli attributi: vediamo come il segmento C desidera un prodotto con una qualità più alta della media e per questo è disposto a spendere una quantità di denaro superiore; al contrario del segmento B, che desidera un'auto di media qualità, o leggermente superiore, pagando una cifra inferiore alla media.

Sfruttando questi due strumenti in modo combinato e sovrapponendoli, è possibile avere un'idea molto chiara di come si stia agendo e di che porzioni di mercato siano ancora non servite o che potrebbero essere servite meglio dei competitors. Inoltre, ci dà la possibilità di capire quale sia il modo esatto di differenziarmi dagli altri brand evitando di entrare in competizione sottraendosi quote a vicenda e diminuendo i guadagni.

La mappa delle percezioni e quella delle preferenze possono essere usate anche con prodotti che rispondano agli stessi bisogni dei consumatori; oppure anche per vedere la posizione di vari modelli di uno stesso prodotto. Ne è un esempio Apple con iPod, prodotto ormai sempre meno diffuso a causa dell'evolversi di smartphone e smartwatch. Non esisteva solo un modello di questo prodotto, ma molteplici, in modo da adattarsi ai vari bisogni e servire svariati segmenti. Vennero prodotti iPod che vantavano molta

memoria, ma caratterizzati da un design meno slim e più classico, altri senza schermo e solamente con pulsanti fisici per cambiare brano, ma con dimensioni molto ridotte e dotate di clip in modo da portarlo con sé ovunque si andasse, altri con fotocamera etc. In questo modo Apple riusciva a coprire svariati segmenti, avendo più margine di guadagno.

Segnalo infine che un brand, differenziandosi da un altro, può sempre ottenere un vantaggio competitivo, ma deve comunque far attenzione a ciò che desidera il consumatore ed agire in quella direzione: la loro opinione è più importante di quella dei managers (Dibb & Simkin, 1996). Oltre a ciò, è opportuno porsi degli obiettivi di posizionamento realistici e in linea con il proprio brand, in modo da non confondere gli utenti e non sprecare denaro per raggiungere target fuori portata (Dibb & Simkin, 2008).

1.3 Il portafoglio di Brand

Ora che sappiamo di cosa si parla quando ci riferiamo a un brand, alla sua *equity* e siamo a conoscenza del processo che porta fino al posizionamento di questo nella mente dei consumatori, introduciamo il concetto di *portafoglio di brand*.

Il paragrafo si dividerà in tre parti che spiegheranno il concetto sopraindicato, le varie strategie e le varie tipologie di brand ad esso collegati.

1.3.1 Cos'è il portafoglio di Brand

Come detto nei capitoli precedenti e confermato da vari studiosi del settore, un brand può rappresentare un vantaggio competitivo per le aziende che lo possiedono e si rivela un asset intangibile che può aiutare ad ottenere risultati positivi nel proprio mercato di riferimento (Ailawadi, Kusum, Lehman & Neslin, 2001; Capron, Laurence & Hulland, 1999; Sullivan, 1998). Quindi, se posso trarne un vantaggio competitivo, perché non possedere più brand?

La moltitudine di brand che appartengono e che vengono gestiti dalla stessa azienda, prende il nome di *portafoglio di brand*. Vediamo subito un esempio riguardante il settore automotive.

Figura 1.4: Portafoglio di brand del gruppo Volkswagen



Fonte: <https://www.motorionline.com/2016/04/29/gruppo-volkswagen-landamento-dei-brand-nel-2015/>

Nella figura 1.4 possiamo vedere una moltitudine di brand molto diversi fra di loro: Audi, Bentley, Lamborghini, Ducati, Scania, Bugatti etc. fino a un totale di dodici. Tutti questi, che possono essere considerati brand autonomi se visti dall'esterno, fanno parte del gruppo Volkswagen, che oltre ad operare con la propria marca, possiede anche le altre. Questo non vuol dire che Volkswagen abbia fondato ognuno di questi, ma che nel corso del tempo, tramite acquisizioni, ne sia diventato il proprietario. Ciò non vuol dire nemmeno che ogni decisione sia presa da Volkswagen o unicamente in favore di quest'ultimo: infatti, ogni brand avrà le proprie strategie e il proprio team di dipendenti che a tutti gli effetti lavoreranno per Ducati o Scania e solo indirettamente per Volkswagen. Inoltre, questi brand avranno target e posizionamenti differenti in modo da non cannibalizzarsi fra di loro o ostacolarsi a vicenda. Nel prossimo paragrafo vedremo come questa struttura prenda il nome di *house of brands*.

Una caratteristica di questo strumento è quello di favorire uno sviluppo più completo della brand equity. Una strategia ben curata porta i consumatori a trasferire parte della percezione che hanno di un singolo prodotto/brand alla percezione che hanno dell'azienda e del suo portafoglio, includendo quindi anche le altre marche e gli altri prodotti (Laforet & Saunders, 2007). Per esempio, nel caso di Volkswagen, un singolo prodotto che ottiene buone performance sul mercato può portare un vantaggio a tutta l'azienda: il consumatore traferirà la soddisfazione dal singolo prodotto all'intero brand e successivamente all'intero gruppo che compone il portafoglio. Questo fenomeno è sfruttato al massimo nella strategia *branded house* di cui parleremo in seguito.

Per decidere la grandezza del proprio portafoglio di brand non ci sono delle linee guida precise e anche in letteratura troviamo pareri molto contrastanti a riguardo. Avere molti brand nel proprio portafoglio può portare l'azienda ad avere più potere decisionale e maggiore libertà di movimento rispetto ai concorrenti. Inoltre, può agire come deterrente verso possibili entrate nel mercato da parte di nuovi brand di altre aziende (Bordley, 2003; Shocker, Srivastava & Ruekert, 1994). Invece, avendo un numero minore di brand, si riuscirà a gestirli meglio. Questo può portare ad avere produzione, distribuzione e comunicazione più curate, garantendo così una più efficiente strategia di portafoglio (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Bayus & Putsis, 1999; Kumar, 2003). Inoltre, con pochi brand è possibile concentrarsi su più segmenti di mercato in modo più efficace (Lane & Jacobson 1995; Steenkamp, Batra & Alden, 2003), ma questo potrebbe andare a intaccare la percezione che hanno i clienti del singolo brand e "diluendo" così il suo valore

(John, Loken & Joiner, 1998; Morrin & Maureen, 1999). È come se un brand di lusso cominciasse a produrre merce di largo consumo: questo perderebbe il suo valore di status symbol e i suoi prodotti non sarebbero più destinati a una nicchia disposta a pagare una cifra molto elevata, ma a una massa più ampia disposta a pagare meno.

Impegnarsi ed essere motivati per sviluppare un buon portafoglio è essenziale, perché fornisce una struttura per favorire una strategia aziendale di successo: diventa particolarmente rilevante quando si iniziano ad analizzare gli obiettivi di crescita, possibili acquisizioni e/o alleanze da intraprendere. Inoltre, permette di analizzare ogni brand singolarmente in modo da studiarne i problemi relativi ad esso, ma senza perdere d'occhio la visione aziendale ed evitando il concentramento di tutte le energie per un problema circoscritto, rischiando di crearne di più gravi ed estesi (Hsu, Fournier & Srivivasan, 2010). Ogni estensione o riduzione relativa al proprio portafoglio dovrà tener conto delle conseguenze complessive di ciò.

Analizziamo ora quali sono gli obiettivi principali del portafoglio di brand secondo David Aaker (2004):

- Favorire le sinergie di portafoglio

Un portafoglio ben ottimizzato dovrebbe favorire le sinergie fra i vari brand presenti in esso. In particolare, l'uso dei propri marchi in differenti contesti dovrebbe aumentare la visibilità generale e permettere la creazione e il rafforzamento di associazioni che conducono ad efficienze di costo. Del resto, bisognerebbe evitare la creazione di sinergie negative: infatti, l'uso di brand in contesti diversi potrebbe invece creare confusione nel consumatore e intaccare la propria immagine di brand. Gli investimenti nei vari brand andranno effettuati avendo una visione complessiva e avendo chiaro il ruolo di ogni marchio, il quale può essere principale o di mero supporto: in ogni caso si tende a non prediligere strategie che portino guadagno solo nel breve termine.

Un esempio è Armani con le varie linee di abbigliamento. Con diversi brand riesce a servire molte fasce di consumatori senza il rischio di sovrapposizione e creando un'awareness del gruppo molto alta. Nel suo portafoglio possiamo trovare Giorgio Armani come core brand, Emporio Armani per i capi più giovanili, Armani Privé per l'alta moda etc.

- Sfruttare le risorse del marchio

Un brand non sfruttato equivale a risorse perse per l'azienda. Sfruttare un marchio vuol dire analizzarne le varie sfaccettature in modo da essere pienamente consapevoli dei rischi e delle opportunità. Questo consente di avere un impatto più significativo nel mercato di riferimento e di creare possibilità di espansione in altri mercati. Già in fase di creazione bisognerebbe considerare la fattibilità per future estensioni, garantendo un continuo rinnovamento del brand e nuovi profitti per l'azienda.

Makita, leader italiano di elettrodomestici, sfrutta molto bene il proprio marchio e ad oggi vanta prodotti in grado di rispondere a moltissimi bisogni in ambito edilizio o di bricolage. Nel proprio catalogo è presente addirittura una macchina per il caffè portatile: le batterie che la alimentano sono inoltre adatte a più di 130 altri utensili⁴.

- Creare e mantenere rilevanza

Molti mercati sono fortemente influenzati dalle tendenze dei consumatori, dalla tecnologia, dai canali di distribuzione o dall'introduzione di nuovi prodotti dalla concorrenza. Un portafoglio ben strutturato deve essere in grado di garantire il mantenimento di una certa rilevanza all'interno del proprio mercato, magari garantendo la possibilità di estensioni o la creazione di nuovi brand collegati. La staticità potrebbe rivelarsi un grosso nemico per i profitti e propenso a far perdere rilevanza dei brand presenti nel portafoglio.

LG, per esempio, è presente sul mercato tecnologico con molti prodotti, che spaziano da smartphone e televisori fino a lavatrici e frigoriferi.

- Sviluppare e mantenere una crescita di brand forti

Creare brand che ottengono una certa risonanza nelle menti dei consumatori è fondamentale e aiuta a creare differenziazione. Ogni brand deve avere un ruolo specifico per non rischiare di incorrere nella situazione in cui non si sa esattamente perché un marchio è stato creato e quale può

⁴ <https://www.makita.it/makita-in-italia.html>

essere la sua utilità: bisogna assegnare ruoli chiari ad ognuno e stabilire obiettivi raggiungibili e reali.

P&G ha tre marchi nella sezione “rasatura”⁵, ma ognuno ha il proprio ruolo: Braun per i rasoi elettrici, Gillette per i rasoi e la cura della pelle maschile e Venus per la rasatura femminile.

- Ottenere chiarezza nella propria offerta

Sicuramente nella mente dei consumatori deve essere chiara la posizione che occupa un determinato brand, ma questa chiarezza deve essere condivisa anche dalle persone interne all’azienda o che collaborano con essa come partner o grossisti. Gli impiegati devono essere motivati e i clienti devono avere le idee chiare riguardo alla strategia di portafoglio. Quest’obiettivo diventa più complicato in portafogli molto estesi che vanno a servire vari segmenti del mercato e devono evitare collusioni interne. Il tutto è reso più difficile quando si ha a che fare con mercati dinamici e ad alto tasso di innovazione, come può essere quello degli smartphone.

Intel produce modelli di processori adatti a molte esigenze: gli impiegati, ma anche i distributori e dettaglianti, devono aver chiaro per quali usi è più indicato un modello anziché un altro. Se così non dovesse essere, l’incertezza inciderà anche sul consumatore, che acquistando un modello non adatto ai propri bisogni si creerà un’immagine negativa del brand.

Adesso sappiamo di cosa parliamo con la terminologia *portafoglio di brand* o *brand portfolio*. Vediamo quindi nel prossimo paragrafo le varie tipologie di brand che vanno a comporlo e le possibili architetture che forniscono uno schema di collegamento fra questi.

1.3.2 Brand Architecture

In un portafoglio di brand si deve andare oltre la mera organizzazione degli elementi secondo principi gerarchici o di relazioni fra singoli marchi: è opportuno analizzare attentamente le modalità di coesistenza e di equilibrio. Una via per farlo può

⁵ <https://it.pg.com/marchi-e-prodotti/>

essere l'applicazione della *brand architecture* (Chailan, 2008). I brand managers si trovano ad affrontare diverse sfide, come la creazione e gestione di portafogli che diventano sempre più complessi e comprendono elementi eterogenei fra loro. Questo richiede la realizzazione di una struttura che può essere paragonata al lavoro di un architetto che deve costruire una casa o una città, mettendo in relazione diversi elementi che insieme devono reggere e svolgere il proprio dovere in modo armonioso e fluido (Aaker & Joachimsthaler, 2000/1).

Diamo ora qualche definizione: la brand architecture è la modalità in cui le aziende organizzano e gestiscono l'entrata e la permanenza nel mercato dei loro brand. Si tratta il più delle volte di una facciata esterna di ciò che è la strategia e va allineata con gli obiettivi di business. Diverse strategie di business possono richiedere diverse architetture (Petromilli, Morrison & Million, 2002). Keller (2014) aggiunge che la strategia di brand architecture determina quali elementi -nomi, loghi simboli etc.- un'azienda dovrebbe applicare ai nuovi prodotti/servizi e anche a quelli esistenti: questo aiuta i consumatori a capire quale ruolo svolgono i prodotti e favorisce il posizionamento desiderato. Lo scopo di questa è duplice:

- *Chiarire*
Porre chiarezza fra i consumatori comunicando similarità e differenze fra i singoli prodotti
- *Motivare*
Massimizzare l'equity trasferita dal e al brand ai singoli prodotti o servizi, favorendo la fidelizzazione dei clienti che ripeteranno più volte l'acquisto

Un'altra definizione che possiamo trovare è che l'*architecture* compone la struttura gerarchica di come i singoli prodotti o servizi sono brandizzati: fornisce assistenza nel capire le associazioni che si creano fra i brand che compongono i vari livelli, da quello corporate fino ai singoli sub-brands. Permette di scorgere problemi nei quali bisogna agire per porre chiarezza, creando nuovi brand o modificando gli elementi che compongono quelli esistenti (Brexendorf & Keller, 2017).

Passiamo ora ad osservare le varie conformazioni che può assumere la brand architecture e le varie tipologie di marchi che la compongono.

La prima struttura di cui andrò a parlare è detta **house of brands**: letteralmente tradotta “casa dei brand”. Prende questo nome perché ogni brand risulta completamente indipendente dagli altri e riflette il fatto che ogni brand si costruisce una “nuova casa” e non andrà a condividere elementi con altri marchi già esistenti (Aaker, 2004). Operando in solitaria si può concentrarsi solamente sui propri interessi, presupponendo che operi in un mercato libero da altri brand della stessa azienda: così facendo, le performance generali saranno migliori rispetto ad operare sotto la supervisione di un corporate brand (Petromilli, Morrison & Million, 2002). Proprio per questo molti brand decidono di disconoscere la “parentela” con il corporate brand, togliendo il logo di questo dai propri packaging o limitandosi a un piccolo accenno sul retro o comunque in un luogo nascosto: ciò può anche essere dovuto a fattori come la qualità percepita dai consumatori, prezzo di vendita o mercato target (Santos Elisio Carolino Sousa Junior, 2018).

Vediamo subito un esempio per capire meglio cosa si intende con questa architettura.

Figura 1.5: Portafoglio di brand del gruppo Newell



Fonte: <https://www.ideasbig.com/blog/branded-house-house-brands/>

Quest'immagine riguarda i brand appartenenti al gruppo Newell. All'interno di questa "casa" possiamo notare una moltitudine di brand indipendenti gli uni dagli altri ed estremamente eterogenei. Questi operano in mercati diversi e si pongono target differenti. Dal sito ufficiale del gruppo⁶ possiamo identificare le varie categorie in cui si suddividono i brand:

- Writing, 11 brands: Paper Mate, Watermark, Parker etc.
- Baby, 5 brands: Aprica, Graco, Nut etc.
- Outdoor & Recreation, 7 brands: Coleman, Marmot, Aerobed etc.
- Home Fragrance, 3 brands: Chesapeake Bay Candle, WoodWick e Yankee Candle
- Connected Home & Security, 3 brands: BRK, First Alert e Onelink
- Appliances & Cookware, 5 brands: Oster, Mr. Coffee, Sunbeam etc.
- Food, 4 brands: FoodSaver, Rubbermaid, Ball etc.
- Other, 3 brands: Quickie, Rubbermaid commercial, Spontex

Newell possiede un totale di 41 marche che si suddividono in otto categorie merceologiche e che operano ed agiscono seguendo strategie autonome. Nonostante ciò, queste stabiliscono un equilibrio fra di loro evitando di sovrastarsi e cannibalizzarsi.

Altri esempi di house of brands possono essere Procter & Gamble o Unilever, in quanto anche loro mostrano di rado il corporate brand. Preferiscono dare risalto ai singoli marchi di loro possesso che operano in diverse categorie di prodotto e diversi segmenti all'interno di queste. La maggior parte dei clienti non conosce nemmeno il collegamento fra le varie aziende, ignorando che esse fanno parte dello stesso gruppo.

La strategia diametralmente opposta alla House of brand è l'architettura chiamata ***branded house***, la quale traduzione potrebbe essere "casa brandizzata". Infatti, tutti i brand che fanno parte di questa strategia riporteranno nelle proprie componenti un chiaro riferimento al master brand. Usando la definizione di Carolina Sousa Santos Junior (2018), possiamo affermare che questa conformazione è anche chiamata a *portafoglio mono-brand* ed è usata dalle aziende che appongono il loro nome su tutti i prodotti. I maggiori benefici derivanti da questa strategia sono ovviamente riconducibili a una sempre maggiore conoscenza del brand e awareness, in quanto il corporate brand risulta

⁶ <https://www.newellbrands.com/our-brands>

impresso in un'enorme vastità di prodotti e servizi: proprio grazie all'ampia diffusione, le spese necessarie per la comunicazione e l'advertising diminuiscono e sono ammortizzabili più agevolmente, in quanto si dividono su più unità. Inoltre, se il marchio godrà di buona fama, riverserà questa sulla merce trasferendone i benefici che ne derivano.

Bisogna fare però attenzione, perché è valido anche il ragionamento opposto, cioè nel caso che il brand non goda di una buona notorietà: la merce risentirà di questo e sarà interamente compromessa, risultando in una difficoltà crescente per riabilitarla. Un altro problema che potrebbe scaturirne è quello della diluizione del brand, di cui abbiamo già accennato: infatti, avendo tutti i prodotti sotto un unico brand che ne fa da "ombrello", si rischia di far perdere l'identità a quest'ultimo, il quale risulterà appunto "diluito" mettendo i consumatori in confusione e impedendogli di capire il focus aziendale.

Facciamo ora un esempio di *branded house* facendo riferimento a Virgin, marchio molto utilizzato per definire questo tipo di strategia in quanto è diffuso a livello globale e adotta quest'architettura in maniera ottimale.

Figura 1.6: Portafoglio di brand del gruppo Virgin



Fonte: <https://www.virgin.com/company>

Possiamo vedere nella figura 1.6 qui sopra una parte dei brand posseduti da Virgin: in totale sono 61, ma non tutti operano a livello globale. In Europa operano la bellezza di 28 brand, in USA solamente 18, mentre in UK 32.

Figura 1.7: Logo Virgin



Fonte: <https://www.virgin.com/virgingroup/content/our-brand-0>

Ma di cosa si occupa esattamente quest'azienda? Possiamo trovare la risposta nel sito ufficiale⁷: "Our investment team focuses on our core consumer sectors of Travel & Leisure, Telecoms & Media, Music & Entertainment, Financial Services and Health & Wellness.". Intuiamo quindi che l'azienda è molto differenziata e tocca in molti punti la vita di un consumatore. Inoltre, notiamo che in ogni brand è presente il logo dell'azienda che vediamo qui raffigurato: questo è uno dei punti chiave di questa tipologia di architettura e porta dunque il consumatore, al contrario di quanto facesse con la struttura *house of brands*, a collegare i prodotti e servizi direttamente alla Virgin. Ciò permette di creare un'enorme awareness e una grande riconoscibilità attorno al marchio. Secondo i dati ricavati dal sito dell'azienda, Virgin avrebbe una riconoscibilità di oltre il 95% in paesi come il Regno Unito, gli USA, la Francia, l'Australia e il Sud Africa. Questo significa che praticamente l'intera popolazione delle aree geografiche nominate, vedendo questo logo, riconosce il brand e l'azienda che ne stanno dietro ed è perciò in grado di compiere associazioni nella sua mente. Nel caso di Virgin, pensiamo subito a un brand giovanile e innovativo, questo anche grazie al suo fondatore Richard Branson, miliardario alquanto

⁷ <https://www.virgin.com/virgingroup/virgingroup/content/about-us>

eccentrico, che non teme di mettere la faccia in primo piano e adotta uno stile molto casual e amichevole nonostante possieda un conto in banca tale da far invidia a gran parte della popolazione mondiale (Cain, 2018).

Abbiamo quindi determinato due delle architetture più usate e più conosciute: house of brands e branded house. Vediamo ora di capire quali sono i vantaggi e svantaggi di entrambe.

Per ognuna delle strategie che si decide di adottare ci sono dei trade-off di cui tenere conto. Per l'house of brands bisogna affrontare dei costi molto elevati ogni volta che una nuova marca è lanciata sul mercato: si dovrà sostenere infatti una spesa molto esosa per definire le caratteristiche ed attuare un posizionamento nel segmento target. Inoltre, richiede un lasso di tempo abbastanza lungo perché riesca ad acquisire una buona quota di mercato. Pensiamo ad Intel, che ogni qualvolta lanci un nuovo prodotto riporta il proprio corporate brand: Intel Centrino, Intel Core, Intel Pentium etc. Adottando questa strategia, il nome Intel trasmette immediatamente nel consumatore il senso di innovazione del prodotto, al contrario di ciò che sarebbe se adottasse una strategia house of brands.

Dedichiamoci ora ai lati positivi di questa architettura. Come prima cosa, l'azienda non dovendo apporre il corporate brand sui nuovi prodotti è libera di posizionarsi dove meglio crede e con un'estrema libertà. Whirlpool adotta una strategia mista, vendendo marchi sia sotto il proprio brand, sia attraverso sub-brands di sua proprietà. Nel mercato US opera con quattro diversi brand: Whirlpool, KitchenAid, Kenmore e Roper. Quest'ultimo è un marchio che solitamente rilascia nel mercato prodotti con funzionalità ridotte, ma con un prezzo molto vantaggioso ed economico: sarebbe complicato vendere un prodotto premium marchiato Roper, facendo sborsare al consumatore un'ingente somma di denaro per un brand che di solito costa molto meno. Inoltre, risulterebbe anche molto difficile adottare solamente il marchio Whirlpool per servire segmenti molto diversi fra di loro: questo porterebbe a confondere la propria identità di brand e ostacolerebbe la costruzione di un'immagine chiara e definita nella mente dei clienti.

Questo sta a significare che l'azienda è libera di utilizzare diversi brand in base ai segmenti che intende servire. Ad esempio, quando Mercedes ha fondato Smart, questa era fortemente collegata al corporate brand e grazie a ciò ha ottenuto immediatamente credibilità nel suo segmento; ma dopo breve tempo, i consumatori di Mercedes si sentivano alla pari di quelli che guidavano un'auto che costa cinque o più volte di meno

portandoli a optare per altri brand di lusso. Solamente grazie al fatto che Smart sia stata lanciata sotto al proprio brand è stato possibile prenderne le distanze e preservare l'immagine di Mercedes (Reibstein, 2005).

Come abbiamo detto sopra, la branded house permette al master brand di trasferire un set di attributi direttamente al sub-brand, come per Virgin che trasmette gioventù e innovazione; ma non sempre risulta una cosa positiva. Per esempio, Campbell's Soup ha lanciato la propria marca di cioccolata, ma per farlo ha usato il brand Godiva, perché chiamarla "Campbell's Soup Chocolate", non avrebbe fatto lo stesso effetto. Inoltre, hanno cercato di non rendere visibile il collegamento che intercorre fra i due brand.

Quando viene usato un brand con lo stesso nome si corre un maggior rischio di cannibalizzazione, in quanto i consumatori di questo saranno maggiormente attratti dal nuovo prodotto: cosa che non accade se viene stabilito un brand completamente nuovo, anche se facesse parte della stessa categoria merceologica.

La House of brands limita maggiormente il conflitto fra distributori: infatti molte volte, se i distributori ricevono la stessa merce, questi inizieranno una guerra di prezzi per accaparrarsi maggior clientela, il quale si ripercuoterà anche sulla nostra azienda. Se invece affidiamo brand diversi a distributori diversi, questi avranno l'esclusiva per quel determinato brand e lo promuoveranno più efficacemente. Ciò è possibile anche nella branded house, usando diversi modelli del prodotto, ma risulta più valido se attuato con brand diversi.

Quando si stabilisce un nuovo brand, si può scegliere un nome che aiuti il posizionamento nella testa dei consumatori, come Toys 'R US per i giocattoli o Skin So Soft per una crema idratante.

Ultimo vantaggio, ma non meno importante, è che in caso di "scandali pubblici" del master brand, gli altri marchi risultano più protetti e con ripercussioni più leggere: quindi lo scandalo andrà a intaccare solo parzialmente l'house of brands (Reibstein, 2005).

Dopo tutte queste affermazioni sembra che avere brand totalmente differenti sia la soluzione migliore per ogni azienda, ma ricordiamo che stabilire ogni volta un nuovo brand porta ad un grandissimo sacrificio di risorse, economiche e non, e non è percorribile da tutti. Per ogni marca andrà creata una strategia ad hoc, senza beneficiare del proprio corporate brand già stabilito, il quale può dare un enorme aiuto e far guadagnare fin subito una discreta quota di mercato al nuovo entrato.

Non esiste una strategia migliore di un'altra, dipende dall'ambiente geografico, economico, culturale, ambientale etc. in cui si dovrà competere.

Ora che abbiamo analizzato queste due strutture molto diffuse e sicuramente più ricordate di altre dalla maggior parte di noi, passiamo ad analizzare altre possibilità.

Un'altra strategia utilizzabile è quella degli **endorsed brands**, che letteralmente si traduce con "Marchi approvati". In questa strategia ci troviamo di fronte a due entità: l'endorsed e l'endorser. Quest'ultimo sarà il marchio dell'azienda che fonda l'endorsed: per esempio PlayStation, fondata da Sony; Sony è l'endorser, mentre PlayStation, famosa per le sue gaming console, è l'endorsed brand. In questi casi, l'endorser fornisce una garanzia sul proprio endorsed, facendo in modo che questo riesca a soddisfare le richieste della clientela e ottenga approvazione più velocemente.

A differenza della branded house, in cui il corporate brand ha un ruolo preponderante, in questa strategia si ha una maggiore libertà di movimento anche se non si è completamente indipendenti. Solitamente nel nome e nella confezione è riportata una dicitura come "(Brand XXX) by (Parent brand)", per definire il grado di parentela: possiamo quindi evitare grossi danni di reputazione in caso il prodotto non dovesse soddisfare le esigenze dei consumatori e potremo posizionarci molto più liberamente rispetto all'uso del solo corporate brand (Santos Elisio Carolino Sousa Junior, 2018). Facciamo ora un esempio di questa strategia utilizzando il brand Kellogg's, il quale è specializzato nella produzione di cereali per la prima colazione.

Figura 1.8: Portafoglio di brand di Kellogg's



Fonte: https://www.kelloggs.it/it_IT/brands.html

Come possiamo vedere, Kellogg's fa da endorser a vari marchi di cereali e prodotti da forno e questo gli permette di spaziare senza problemi da prodotti più attenti alla linea e alla salute della persona come All-Bran o Nice Morning, a prodotti rivolti maggiormente ai ragazzi come Krave o Miel Pops.

L'endorsed, solitamente, ha un ruolo primario nella decisione delle strategie e della comunicazione, ma anche l'endorser svolge un compito molto importante che va oltre il fornire credibilità. Grazie a uno studio condotto nel Regno Unito, sono state fornite prove empiriche di quanto sia importante il ruolo del 'genitore'. Il procedimento fu quello di mostrare nove prodotti confezionati, sei di questi riportavano anche l'endorsement del corporate brand, e di chiedere agli intervistati di dare una valutazione. Il risultato fu che i prodotti che riportavano un segno di parentela con un endorser conosciuto riscuotevano molto più successo e gli intervistati interrogati gli attribuivano molto più valore (Hills & Lederer, 2001).

Vediamo ora delle varianti della strategia degli endorsement brands (Aaker & Joachimsthaler, 2000/1):

- *Shadow Endorser*

Questo si verifica nella strategia House of Brands quando il corporate brand è collegato in modo “invisibile” al brand che comunque risulterà indipendente. Pochi consumatori conosceranno la relazione fra i due, ma si godrà comunque, anche se in maniera più lieve, dei vantaggi dell’endorsement e si correrà meno rischio di contaminazione fra i due brand. Solitamente, quando viene scoperta la connessione, i clienti reagiscono in modo positivo a questo, come può essere scoprire che Lexus fa parte del gruppo Toyota.

- *Token Endorser*

In questa variante il collegamento è poco evidente e l’endorser può essere nominato con un logo sul retro o con una semplice citazione, ma non assume un ruolo centrale nell’immagine dell’endorsed. In questo modo si ha ancora più libertà di manovra e ci si potrà addentrare in nuove categorie merceologiche. L’endorser risulterà particolarmente utile se: è già ben conosciuto, il suo logo è riportato sempre nella stessa posizione nei vari packaging, il marchio non è una scritta ma un’immagine e se gode di una buona reputazione con altri prodotti. Questa modifica è utile quando si devono prendere le distanze dal corporate brand.

- *Linked Name*

Qui abbiamo una modifica del nome del prodotto, facendo sì che si crei un collegamento implicito nel nome. È l’esempio dei prodotti McDonald’s, i quali presentano solitamente il prefisso o la dicitura “Mc” all’interno del nome del prodotto: Chicken McNuggets, Big Mac, McMuffin e molti altri; questo fa sì che si crei un riferimento implicito all’endorser. Si crea così anche differenziazione e awareness: basti pensare se invece che McNuggets avessero utilizzato una dicitura generica come “pepite di pollo fritte McDonald’s”.

- *Strong Endorsers*

Se ci troviamo di fronte a uno strong endorser vuol dire che questo avrà un ruolo di alto rilievo nell'endorsed, come Polo Jeans by Ralph Lauren. In questo caso, probabilmente, le decisioni e il ruolo guida saranno svolte dall'endorser in maniera più significativa rispetto alle altre varianti.

- *Endorsement provvisorio*

Questa strategia può anche essere solamente provvisoria e trattarsi di una fase di passaggio per una strategia più ampia. L'esempio ce lo fornisce Levi's con Docker's: inizialmente quest'ultimo era sotto la "gestione" del primo, ma quando ha iniziato a guadagnare una certa notorietà e fama, Levi's ha deciso di farne una marca autonoma in grado di autosostenersi, visto che non era più necessario il collegamento per favorire le vendite di Docker's .

Abbiamo quindi analizzato tutte le alternative della strategia *endorsement* e possiamo passare ad analizzare l'architettura successiva.

Ultima, ma non per questo meno importante è la tattica riguardante l'uso dei **sub-brands**. Questi sono marchi che differiscono dal corporate brand e ne vanno a modificare il posizionamento e le associazioni mentali dei consumatori.

Figura 1.9: Black & Decker Sweet Hearts



Fonte: <https://www.worthpoint.com/worthopedia/black-decker-sweet-hearts-non-stick-458351570>

Per esempio, Black & Decker Sweet Hearts: Black & Decker solitamente produce attrezzature da lavoro ed è molto popolare nell'ambiente edilizio e del bricolage, ma in questo caso si trova a produrre apparecchiature da cucina, come piastre per cucinare waffles a forma di cuore o utensili per cuocere le verdure al vapore. Questo offre un'enorme opportunità per differenziare la propria offerta e allo stesso tempo conferisce all'immagine di Black & Decker un lato più emotivo, allontanandosi dalla freddezza dei cacciaviti e delle brugole. Oppure Dodge Viper, che attraverso questo sub-brand

conferisce un aspetto più accattivante ai propri consumatori, facendo capire le performance grandiose delle proprie vetture.

Risulta utile quando il pubblico a cui si rivolge il master brand è molto vasto: con un sub-brand si riesce a servire delle nicchie per cui è doveroso garantire delle determinate specificità nei propri prodotti e una comunicazione personalizzata. È il caso di Pepsi, la quale ha introdotto Pepsi Twist e Pepsi Blue, aromatizzate rispettivamente al limone e ai frutti di bosco; in questo modo è riuscita a procurarsi nuovi consumatori, rivolgendosi a un pubblico più giovane che richiede gusti sempre diversi e nuovi (Khermouch, 2003).

Altre due applicazioni sono quella di estendere il brand in categorie che solitamente non occupa, come nel caso visto qui sopra di Black & Decker o quella di enfatizzare la novità di un'offerta risaltandola, come usa fare Intel quando lancia un modello rivoluzionario di processori: Core, Pentium etc.

In confronto agli endorsed brands, i sub-brands sono più vicini al corporate brand e perciò c'è più probabilità che l'immagine di questo venga influenzata: questa potrebbe risultare un'opportunità o un rischio a seconda dell'andamento degli eventi.

Visto che il sub-brand può avere un ruolo più importante nel direzionare le risorse dell'azienda vediamo due diverse opportunità di sub-branding (Aaker, 2004):

- *The sub-brand as a co-driver*

Quando entrambi i marchi possiedono molta importanza nello sviluppo dei piani d'azione, essi verranno posti quasi sullo stesso piano. Il master brand in questo caso avrà più importanza di un endorser. Un esempio è Virgin Vie, la linea di cosmetici lanciata da Virgin. L'uso di un sub-brand, invece della dicitura "Virgin Cosmetics", ha permesso di aprire le porte a un target più giovane e ha fatto assumere una propria importanza al nuovo marchio: i consumatori sono diventati fedeli a Vie e non solo a Virgin. Successivamente, data la notorietà acquisita, è diventato brand autonomo con il nome "Vie at Home".

- *The master brand as a primary driver*

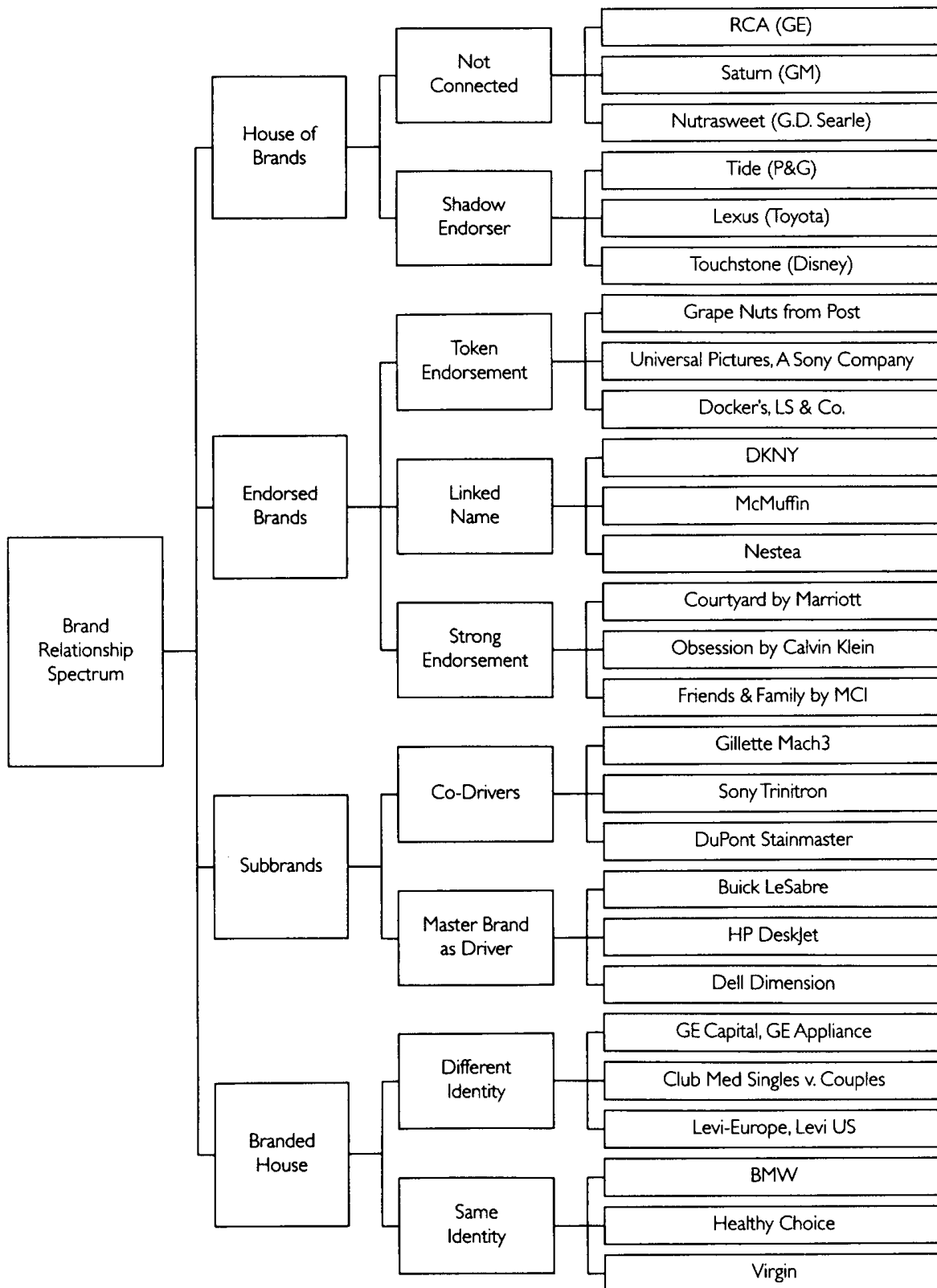
In questo caso il sub-brand risulta più di un semplice descrittore del prodotto, ma il ruolo principale è ricoperto dal master brand e i

consumatori sono fedeli a questo. Un errore molto comune è quello di riporre risorse nel sub-brand perché si crede che l'equity generata provenga da questo: questo accade quando la durata è prolungata nel tempo. Un esempio possono essere i sub-brands usati dai produttori di pc, come Dell o Hewlett-Packard: questi sub-brand sono man mano sostituiti e rivoluzionati da altri con caratteristiche tecniche e design più avanzati e moderni. I consumatori non riporranno la fiducia in Pavillon, di proprietà di HP, ma in HP stesso, quindi l'equity appartiene interamente a quest'ultimo.

Ora abbiamo una visione completa delle varie strategie e architetture utilizzabili. Le aziende però non sono costrette a sceglierne una e perseguirla integralmente, è infatti possibile adottare una struttura ibrida che consente di avere sia brand autonomi, sia brand strettamente collegati al corporate. Solitamente non si fonda un'azienda scegliendo di utilizzare sin da subito una strategia mista, ma questa deriva dall'analisi dell'andamento dei propri brand e da opportunità di guadagno attuabili, per esempio, tramite acquisizioni. Disney ha effettuato molte acquisizioni negli anni, come nei casi di Marvel Entertainment, casa di supereroi come Avengers o X-Men, Lucasfilm, garantendosi la serie di Star Wars e nel 2019 21st Century Fox. Grazie a queste ha esteso il proprio bacino di utenti e si è differenziata nella produzione di film, serie tv e quant'altro. Ovviamente, non è andata a snaturare questi marchi imponendo il proprio, ma è riuscita far conciliare le relazioni con i brand già presenti nel proprio portafoglio, adottando una strategia mista.

Per aiutarci nella comprensione e nella gestione del portafoglio, possiamo dare una rappresentazione grafica e ben definita dei brand presenti e delle relazioni che ne intercorrono: ricorriamo quindi al "*brand relationship spectrum*" presente nell'omonimo paper di David Aaker ed Erich Joachimsthaler (2000).

Figura 1.10: Brand Relationship Spectrum di Aaker e Joachimsthaler



Fonte: AAKER A. D. & JOACHIMSTHALER E. (2000/1), "The Brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge", California Management Review, Vol 42 No. 4, p. 9

Come si può notare, sono presenti tutte le strategie elencate finora con i relativi brand annessi. Questo strumento risulta molto utile per visualizzare i brand in proprio possesso e aiutare la comprensione della propria azienda, mirando a espandersi ed evolversi in maniera continuativa. Gli endorsed brands e i sub-brands giocheranno un ruolo chiave nel creare un'architettura efficace e coerente, essi consentono infatti di:

- Espandersi con prodotti e in mercati differenti.
- Isolare i problemi derivanti da conflitti fra brands.
- Risparmiare sulle risorse di costruzione del brand, visto che hanno un effetto leva sul corporate brand
- Evitare che il corporate brand venga "diluito" perché troppo esteso.
- Offrire novità e differenziazione.

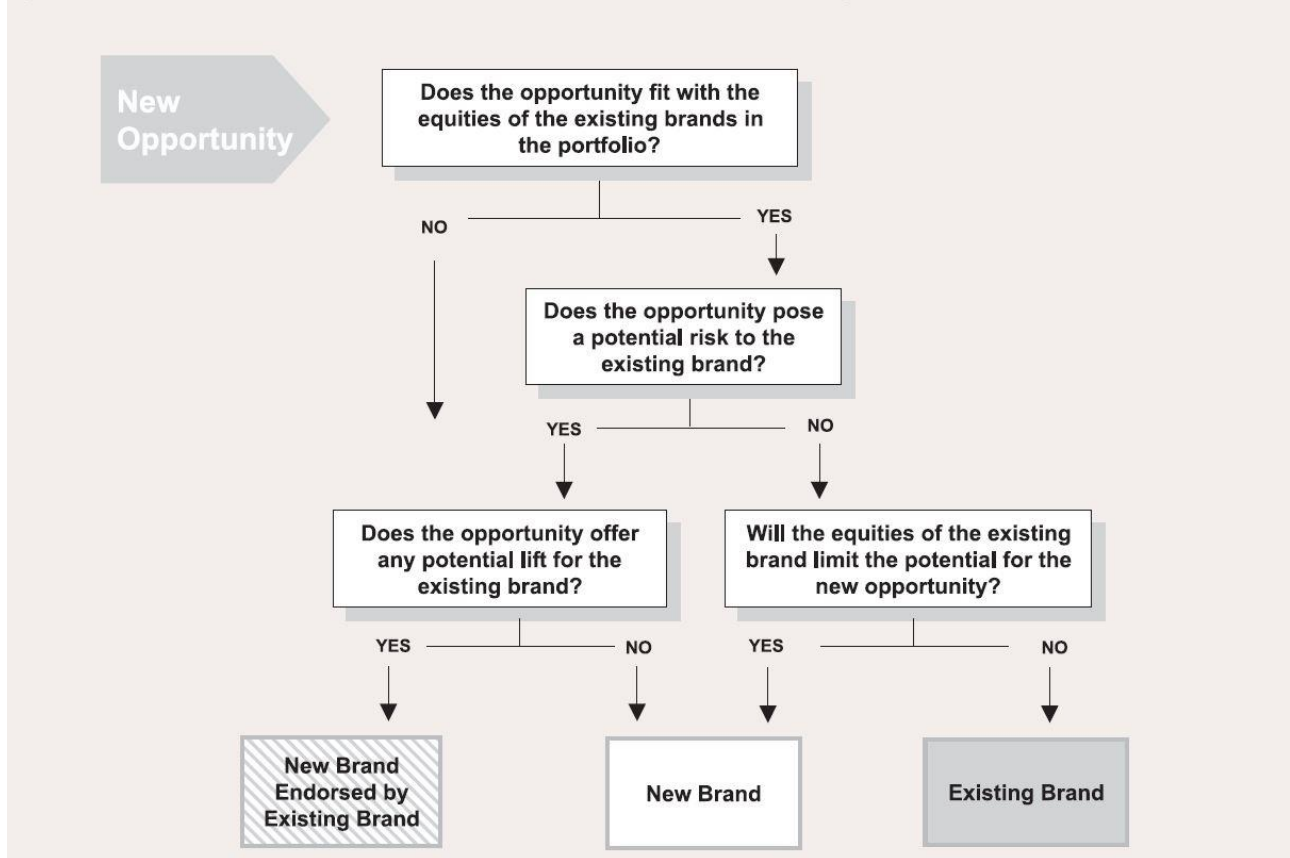
Nello spectrum i brands sono divisi in base al ruolo di driver primario o secondario. Un brand è considerato un driver primario quando risulta essere la risposta alla domanda "Quale brand hai comprato/usato?"; questo avrà quindi un ruolo primario nella scelta del consumatore. Nella House of Brands ognuno ha il ruolo di driver primario, negli endorsed brands e nei sub-brands dipende dalla costruzione dell'identità di questi e nella Branded House è solitamente il corporate brand a ricoprire questo ruolo.

Un altro strumento grafico che può tornare molto utile è fornito da Petromilli, Morrison e Million (2002). Si tratta del "*brand relationship mapping*". Questo strumento si concretizza in una serie di domande volte ad analizzare il proprio portafoglio, sia come insieme, sia prendendo in considerazione ogni singolo brand e rivelando, come suggerito dal nome, le relazioni interne che intercorrono fra questi. Molte aziende lo usano per analizzare la propria situazione attuale, ma risulta particolarmente utile quando ci si trova di fronte a scelte più complicate, come la valutazione di opportunità importanti quali acquisizioni o dismissioni di brand. Per essere considerate delle buone occasioni, queste opportunità devono rispettare dei criteri diversi ma collegati fra loro:

- Se la credibilità percepita del brand in quello spazio di mercato è alta o meno.
- Se l'azienda ha le capacità per operare con competenza in quello spazio.
- Se quello spazio ha margini di crescita o è abbastanza significativo da meritare di venire esplorato.

Figura 1.11: Brand relationship Mapping di Petromilli, Morrison e Million

Asking the following questions, within the context of the existing brand architecture, can help guide effective and consistent brand decisions for capitalizing on new business opportunities:



Fonte: PETROMILLI M., MORRISON D. & MILLION M. (2002), "Brand Architecture: building brand portfolio value", *Strategy & Leadership* 30.5, p.25

Se usato a dovere e rispettando i criteri, si riusciranno a: capitalizzare queste opportunità, dare maggior rilevanza ai brand esistenti e aggiungere nuove capacità all'interno della propria azienda.

Hill, Ettenson e Tyson (2005), ci forniscono invece uno schema per analizzare il proprio portafoglio durante le revisioni periodiche. Queste ricapitolazioni sono molto utili per prendersi una pausa e fare un punto della situazione. In questo modo si possono scovare fragilità o problemi non notati durante il normale svolgimento dell'attività lavorativa. Esistono molti approcci alla pianificazione del portafoglio, ma in realtà molti riguardano il piano strategico dell'azienda e non si focalizzano sui brand (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998). Questi possono andare da schemi molto semplificati, che lasciano i managers incerti sul da farsi, a complessi modelli matematici da cui invece è difficile stabilire un punto di partenza (Aaker, 2004). Lo schema di Hill, Ettenson e Tyson fornisce invece una guida lineare, ed abbastanza rigorosa, per intuire le azioni necessarie

da intraprendere per supportare, vendere, estendere, riposizionare etc. i brand gestiti dall'azienda.

Figura 1.12: Brand-Portfolio Renewal Framework di Hill, Ettenson e Tyson



Fonte: HILL S., ETTENSON R. & TYSON D. (2005), "Achieving the Ideal Brand Portfolio", MIT Sloan Management Review, Vol. 46 No. 2 Winter, p.86

Come possiamo notare, la figura 1.12 assume una forma lineare e si divide in cinque punti chiave:

- *Understanding the Portfolio*

Sembra una cosa molto semplice, ma può non essere così, perché le aziende possono avere un comportamento molto inclusivo, considerando tutti i brand di loro possesso o più selettivi, analizzando solamente i più commercializzati (Hill & Lederer, 2001). Questo avviene spesso quando si possiedono molti brand; il miglior approccio da perseguire è quello di iniziare includendo tutti i brand e selezionare quelli che hanno bisogno di una revisione più profonda.

- *Assessing Brand Contribution*

Bisogna quindi capire la contribuzione che ogni singolo brand fornisce all'azienda, partendo da costi e ricavi fino ad arrivare a risorse come tempo impiegato per la gestione da parte dei manager più alti e il livello di complessità della filiera produttiva. Si stila quindi una classifica di quelli con la maggior contribuzione netta.

- *Assessing Market Position*

Considerando i brand come dei vettori matematici, analizziamo la forza e la direzione di questi nel mercato. Per farlo bisogna prendere in considerazione vari indici come: il livello di awareness nei consumatori, il livello di commercializzazione etc. Inoltre, bisogna fare attenzione anche ai

dati non numerici, come la percezione che hanno i clienti dei brand, per identificare eventuali problemi non rivelabili solo dai numeri.

- *Addressing Problems and Identifying Opportunities*

Per farlo esaminiamo tre caratteristiche: “brand *contribution*”, “brand *traction*” e “brand *momentum*”. La *contribution* è stata già spiegata nel secondo punto, la *traction* è la misura di quanto forte risulta il brand oggi e il *momentum* è dato da fattori esterni all’azienda, come la crescente popolarità dei competitor. Dando un voto alto, medio o basso ad ognuna di queste caratteristiche, dividiamo i brand in otto gruppi e determiniamo dove andare ad agire.

- *Developing a Plan for the Portfolio*

Ora che si ha un’analisi chiara della situazione è il momento di stilare un piano di azione, facendo attenzione che sia riguardante la totalità del portafoglio. È necessario che comprenda una lista dei brand che necessitano maggiore considerazione, in quanto la loro situazione potrebbe svilupparsi in meglio o in peggio rapidamente. Grazie agli step precedenti, si ha ora una visione chiara di dove andare ad agire.

Gestire un portafoglio di brand può rivelarsi più complicato del previsto e anche azioni che sembrerebbero giuste potrebbero rivelarsi un danno per l’azienda. Ben & Jerry’s Homemade ha un grande successo negli Stati Uniti ed è stato per molto tempo un marchio indipendente prima di essere acquisito da Unilever; quest’acquisizione ha arrecato danno alla reputazione dell’acquisito, in quanto la sua immagine è stata associata a quella della multinazionale Unilever, creando un contrasto di valori (Fombrun, 2001). Di solito il processo di gestione del portafoglio si articola in tre fasi: 1 accumulare brand, attendere e ridurli; 2 organizzare le relazioni fra questi e 3 realizzare piani di azioni usando strumenti come quelli indicati sopra, per favorire un futuro roseo all’azienda (Chailan, 2009; Laforet, 2011).

In un ambiente complicato come questo è doveroso avere una visione olistica del proprio portafoglio; un fallimento di ciò risulterebbe in un danneggiamento della brand equity generale e dello sviluppo futuro del marchio.

Vediamo ora, secondo Henrik Uggla (2013) una lista di errori, o come li chiama lui “peccati”, da non commettere nella gestione del portafoglio. Fa inoltre notare che molti sono correlati anche al management generale dell’azienda, come riportato da Erika Andersen (2000) su Forbes:

- *Never Substitute Brand Identity with Platform capitalization*

Questo problema si verifica spesso nel settore automotive. Si verifica quando troviamo brand con posizionamento e prezzo completamente differenti, ma che riportano caratteristiche e design molto simili: come Audi A4 e Volkswagen Passat che risultano molto somiglianti agli occhi dei consumatori. I marketers vorrebbero che i clienti ponessero l’enfasi sull’identità del brand (Kapferer, 2001), ma cercando di favorire le economie di scala si rischia di ottenere prodotti omogenei e ridurre le differenze fra marchi diversi.

- *Never Sell Off Aligned Brands in Acquired Brand Portfolios*

Con l’evoluzione che ha l’azienda, viene prediletta solitamente la strategia house of brands, ma con questa si corre il rischio che i brand diventino allineati, andando a servire lo stesso segmento di consumatori e cannibalizzandosi a vicenda. Questo accade in aziende che possiedono molti brand come Luxottica: la soluzione è una solida e chiara base di segmentazione e posizionamento.

- *Do Not Mix Up Brand Equity with Brand Value*

Come detto in precedenza, la brand equity è il valore percepito dal cliente: permette di creare fedeltà e propensione all’acquisto; è quindi diverso dal valore del brand, che è invece esterno alla persona. Specifichiamo inoltre che un consumatore può riservare una grande equity per un brand che potrebbe non avere alcun valore (Raggio & Leone, 2007). Per esempio, un padre di famiglia potrebbe avere un’elevata equity per un’auto sportiva, ma comprenderebbe una monovolume per l’utilità che ne deriva: l’auto sportiva non avrà valore nel settore delle auto pensate per la famiglia. Il problema

che ne può scaturire è l'attuazione di manovre che creano una grande equity, ma non valore, risultando in sprechi di energie e di risorse.

- *Never Lose an Integrative Triangular Perspective on Brand Portfolio Management*

Questo peccato si collega alla visione olistica di cui si accennava. Bisogna sempre tenere in considerazione: le opportunità di mercato, la strategia di business e la strategia di brand; agendo considerandole contemporaneamente. Perdere di vista una sola di queste può arrecare gravi danni nelle aree non considerate. Un'occasione di mercato non deve necessariamente essere sfruttata se la mia azienda non ha le caratteristiche per coglierla. Come enfatizza Kapferer (2012) con la Virgin Cola, la quale ha trovato un'occasione di mercato nel settore dei soft drink gassosi: il prodotto, nonostante godesse di una buona awareness grazie al marchio Virgin, non è mai arrivato al consumatore in quanto la distribuzione non era organizzata in modo adeguato.

- *Do Not Mix Up Brand Architecture with Brand Portfolio Management*

Un errore molto comune e di cui si trovano esempi anche in letteratura (De Fanti, Varadarajan & Busch, 2006) è quello di non considerare le strutture diverse in modo separato. Per esempio, unendo house of brands e branded house nel portafoglio di brand e considerandolo quest'ultimo come un'unica entità. Vanno considerati i movimenti interni al portafoglio e non del portafoglio stesso.

Grazie a questo capitolo, è ora chiaro cosa si intende con *portafoglio di brand*, le strutture che questo può assumere la propria architettura interna e le varie strategie che possono essere adottate per svilupparlo e controllarlo.

CAPITOLO 2

SMARTPHONE E SUB-BRANDING

2.1 Introduzione

Nel capitolo precedente abbiamo analizzato la letteratura esistente riguardante il brand e abbiamo compreso le varie strategie adottabili da un'azienda per svilupparlo al meglio. È stato inoltre studiato il processo di segmentazione e di targetizzazione della clientela, capendo che con un unico marchio non è possibile servire l'intero bacino di utenti. Le strutture possibili sono quindi quattro: house of brands, branded house, endorsed brands e sub-brands; oppure è possibile adottare una strategia ibrida che comprende una combinazione di elementi presi da architetture diverse.

In questo secondo capitolo ci concentreremo sull'obiettivo principale di questa tesi, cioè *l'analisi del sub-branding nel settore degli smartphone*. Questa strategia si è diffusa in particolare nei paesi asiatici con aziende come di Xiaomi e Huawei; questi stanno ora espandendosi velocemente anche in Europa ed America, andando a conquistare importanti quote di mercato a discapito di colossi come Samsung e in particolare Apple (Li, 2018). Quest'ultima si è vista rimpiazzata da Huawei nel ruolo di secondo produttore al mondo di cellulari. Inoltre, nonostante il mercato degli smartphone sia in recessione, le aziende adottanti il sub-branding continuano a crescere, facendo uscire i piccoli produttori di device economici e acquisendo così la loro quota (Li Tao and Yingzhi, 2018).

Andremo quindi ad analizzare i motivi per cui un'azienda che produce smartphone decida di introdurre un sub-brand nello stesso settore merceologico. Vendendo prodotti che potrebbero rispondere allo stesso bisogno si rischia di cannibalizzarsi, invece di andare a creare nuovo valore per l'azienda. Vedremo, oltre ai dati numerici, anche fattori ambientali e possibili opportunità che ne sono derivate.

2.2 Evoluzione del settore della telefonia mobile

È utile iniziare il paragrafo dando un accenno di quella che è stata l'evoluzione del mercato degli smartphone. Questo ci aiuta a comprendere le caratteristiche che sono risultate significative per l'evoluzione dei "cellulari": oggi definirli in tal modo risulterebbe obsoleto, a causa dell'enorme quantità di ruoli e funzioni che questi oggetti

sono in grado di svolgere nella nostra vita quotidiana. In uno studio condotto da Yoonhyuk Jung (2014) si cerca di capire cosa significhi lo smartphone per gli utenti. Tramite delle interviste riesce ad analizzarne i vari usi e le varie sensazioni che questi trasmettono: il risultato è, che oltre alla mera comunicazione e produttività, questo ha anche una funzione sociale e rassicurante.

Questo mercato è stato caratterizzato da cambiamenti rivoluzionari e drammatici, sia a causa dei clienti sempre più esigenti in termini di prezzo e prestazioni dei prodotti, sia a causa della sempre più rapida evoluzione tecnologica nel settore. D'altronde, il numero di utenti globali a cui si è rivolto questo mercato è aumentato sempre più, passando negli ultimi anni dalle 139,29 milioni di unità vendute del 2008 alle 1556,27 milioni di unità del 2018 (Statista⁸). Cioè più di 1,5 miliardi di smartphone venduti in un solo anno; un dato impressionante se pensiamo che la popolazione mondiale è di 7,5 miliardi (United States Census Bureau⁹) e i devices venduti corrispondono quindi al 20% di questa.

Un produttore di apparecchiature di telefonia mobile deve tener conto di molti fattori mentre decide la sua strategia: prezzo, innovazioni del prodotto, linee di prodotto, distribuzione del prodotto e strategie di innovazione. Le ultime possono essere intese sia dal lato tecnologico, sia dal lato produttivo e/o distributivo.

Una prima definizione da citare è quella di OEM, cioè *Original Equipment Manufacturer*, che tradotto significa “produttore di apparecchiature originali”. Questi sono appunto dei produttori, che pongono il marchio sui propri prodotti. Nel caso preso in considerazione ci riferiamo ad aziende come Samsung, la quale produce smartphone e molta altra elettronica di consumo che marchia con il proprio logo. Un OEM può anche produrre per conto di terzi: come Magneti Marelli, produttore di componentistica per il settore automobilistico, che produce su richiesta di FCA o altre aziende fabbricanti autovetture. L'originalità, che troviamo nel termine stesso, deriva dal fatto che l'oggetto verrà realizzato appositamente per l'articolo finale, risultando quindi “nuovo” ed originale. Sarà quindi necessario svilupparlo e produrlo partendo da zero, o comunque modificando per la prima volta le caratteristiche di uno esistente.

L'inizio della commercializzazione dei cellulari può essere datato attorno ai primi anni '80. In questo periodo si ha l'introduzione di un primo standard per la comunicazione

⁸ <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>

⁹ <https://www.census.gov/newsroom/stories/2018/world-population.html>

fra devices: l'AMPS (Advanced Mobile Phone System). Questo aveva due obiettivi: La compatibilità fra i dispositivi e permettere il roaming attraverso gli stati che l'avessero adottato (Fuentelsaz, Maicas & Polo, 2008). Purtroppo, i vari paesi adottarono standard diversi: negli USA l'AMPS, nel Regno Unito il TACS (Total Access Communication System) etc. Ciò risultava in un grosso ostacolo per i produttori di OEMs, perché rendere un device compatibile con più standard comportava un' enorme spendita di risorse: perciò questi cellulari non vennero dotati delle tecnologie adatte ad operare in tutti i paesi, ma si focalizzarono solo su alcuni (Blackman, Cave, & David, 1996).

Tuttavia, i segnali che questi dispositivi ricevevano erano ognuno di tipo analogico e i cellulari che lo adottavano vengono oggi chiamati "cellulari di prima generazione" oppure "1G".

Nel 1982, durante la CEPT (European Conference of Postal and Telecommunications Administrations), venne lanciato un programma per la standardizzazione della seconda generazione i cellulari, il GSM (Global System for Mobile Communication): l'obiettivo era quello di creare una banda comune dove trasmettere i dati, in modo da rendere le chiamate più economiche e aumentarne la diffusione.

Tuttavia, fino alla fine degli anni '80, i cellulari non ebbero una larga diffusione a causa: delle loro dimensioni, che lo vincolavano ad essere montato in automobile, e del loro prezzo; questo li rendeva accessibili solo a chi ne aveva bisogno per motivi lavorativi. Inoltre, i provider di servizi telefonici svolgevano un ruolo pressoché nullo, limitandosi a ricevere denaro liquido dalle chiamate effettuate (Steinbock, 2001). Nel 1984, Nokia lancia il primo cellulare portatile, ma la diffusione risulta comunque molto lenta. La causa è la mancanza di una vera e propria catena di distribuzione e la dubbia utilità che i consumatori attribuivano a questi prodotti (Klepper, 1997; Lee & Veloso, 2008; Stig, 2009).

Lo standard GSM viene lanciato ufficialmente nel 1991 in Europa e i devices che ne usufruiscono sono detti "cellulari di seconda generazione" o "2G": al contrario della prima generazione, adottano un segnale digitale. Questo porta notevoli pregi, come: una minor propensione ai disturbi, una maggior facilità di elaborazione e una maggior stabilità e capacità di trasportare dati. Si possono così sviluppare nuovi servizi e anche gli Stati Uniti lo adottano nel 1995. Contemporaneamente, i prodotti diventano sempre più sviluppati e portatili, favorendone una crescita e diffusione che nessuno si sarebbe atteso. I provider di servizi telefonici iniziano ad acquistare grosse quantità di cellulari dagli OEMs, in modo

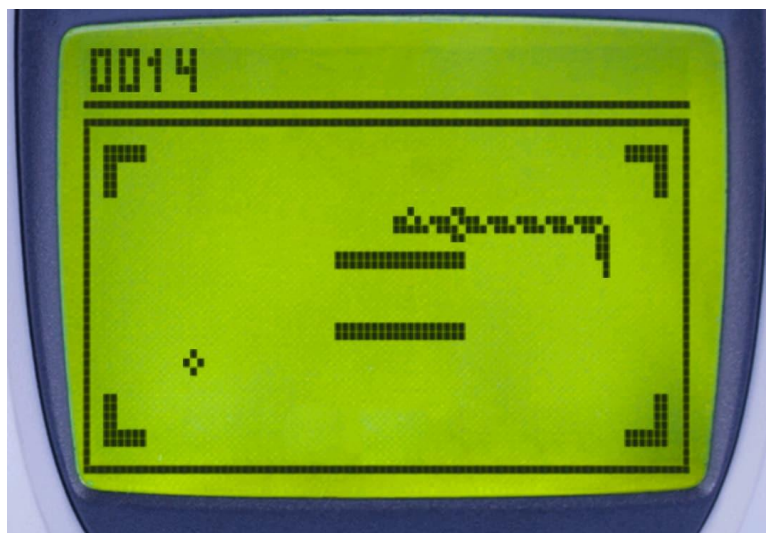
da rivenderli al consumatore finale attraverso la loro catena distributiva e, proprio grazie al GSM, si introducono i tanto conosciuti quanto utilizzati SMS (Short Messaging System).

La vera rivoluzione in questo settore avviene a metà degli anni '90 (Rice & Galvin, 2006; Steinbock, 2003), quando i devices diventano di dimensioni e peso ancora più ridotti, i prezzi calano notevolmente e la copertura del segnale si espande: il cellulare diventa un prodotto adatto alle masse nella maggior parte dei paesi sviluppati. Nel 1998, i cellulari adatti al segnale digitale sorpassano i cellulari che supportano il segnale analogico e corrispondono all'84,6% delle vendite totali.

In questo periodo il leader di mercato, grazie soprattutto alla quota del mercato statunitense, è Motorola; ma a causa della sua lentezza nell'adattarsi al segnale digitale viene eguagliata e superata dalla Finlandese Nokia nel 1998, la quale ha iniziato la progressione al GSM già dagli inizi degli anni '90 (Dittrich & Duysters, 2008; Steinbock, 2003).

Negli anni '90, come anticipato, i cellulari riescono a svolgere funzioni sempre più evolute ed acquistano dimensioni sempre più comode per l'utente. Gli SMS sono la feature più socialmente rivoluzionaria e ampiamente apprezzata e utilizzata dai giovani Europei (Le Bodic, 2005): per questo i cellulari vengono equipaggiati con una tastiera in grado di digitare lettere, oltre che numeri. Nel 1997 vengono introdotti i videogames: il primo ad essere preinstallato fu il famoso "Snake" da parte di Nokia.

Figura 2.1: il videogame "Snake" su un cellulare Nokia



Fonte: <https://www.androidworld.it/2015/12/22/gioco-snake-2k-361517/snake-2k-3>

Nel 1999, basato sulla tecnologia internet, viene applicato per la prima volta il protocollo WAP, favorendo la collaborazione fra OEMs per il suo sviluppo. Grazie a ciò fu

possibile l'accesso a pagine web con l'ausilio di piccoli browser, tramite la quale era possibile ricevere servizi personalizzati, come suonerie esclusive o cartoline da spedire agli amici. Nella tabella 2.1 sottostante potete vedere una lista delle innovazioni e delle tecnologie introdotte dagli OEMs negli ultimi anni.

Tabella 2.1: Principali tecnologie introdotte dagli OEMs dal 1997 al 2007

Product technology	Firms introducing the technology in its portfolio	Year of introduction
Voice dial	Philips	1997
Composer	Ericsson	1997
Games	Nokia	1997
WAP	Nokia	1999
SMS Chat	Nokia	2000
MP3	Samsung and Siemens	2000
Bluetooth	Ericsson	2001
Colour screen	Nokia and Ericsson	2001
MMS	Motorola	2002
Photocam	Sharp	2001
Videocam	Nec	2003
Wi-Fi	Motorola	2004
GPS	Samsung	2007

Fonte: Rielaborazione di Giachetti C., Marchi G. (2010), *Evolution of firms' product strategy over the life cycle of technology-based industries: A case study of the global mobile phone industry, 1980–2009*, *Business History* vol. 52 no.7, Routledge

A causa di tutte queste novità il mercato dei cellulari inizia a segmentarsi. I prodotti devono rispondere ad una domanda sempre più eterogenea e i consumatori diventano più consapevoli riguardo le caratteristiche di cui sono dotati i devices (Klepper, 1997). Gli OEMs iniziano a differenziarsi e presto le funzioni più richieste, come gli SMS, non sono più un elemento distintivo in quanto incorporati in tutti i devices. Ognuno può essere un possibile acquirente e una nuova strategia di marketing è richiesta per attrarre non più solo il lavoratore, ma anche il ragazzino che desidera il suo primo cellulare: per questo si vede necessaria un'abile gestione del proprio portafoglio di prodotti e dei vari modelli (Haikio, 2002).

Nel 2001, per la prima volta dopo una crescita continua, le vendite a livello globale dei cellulari calano. Il potere di acquisto dei consumatori viene meno e questi si spostano su devices di basso prezzo, facendo intraprendere agli OEMs un'aggressiva battaglia sui

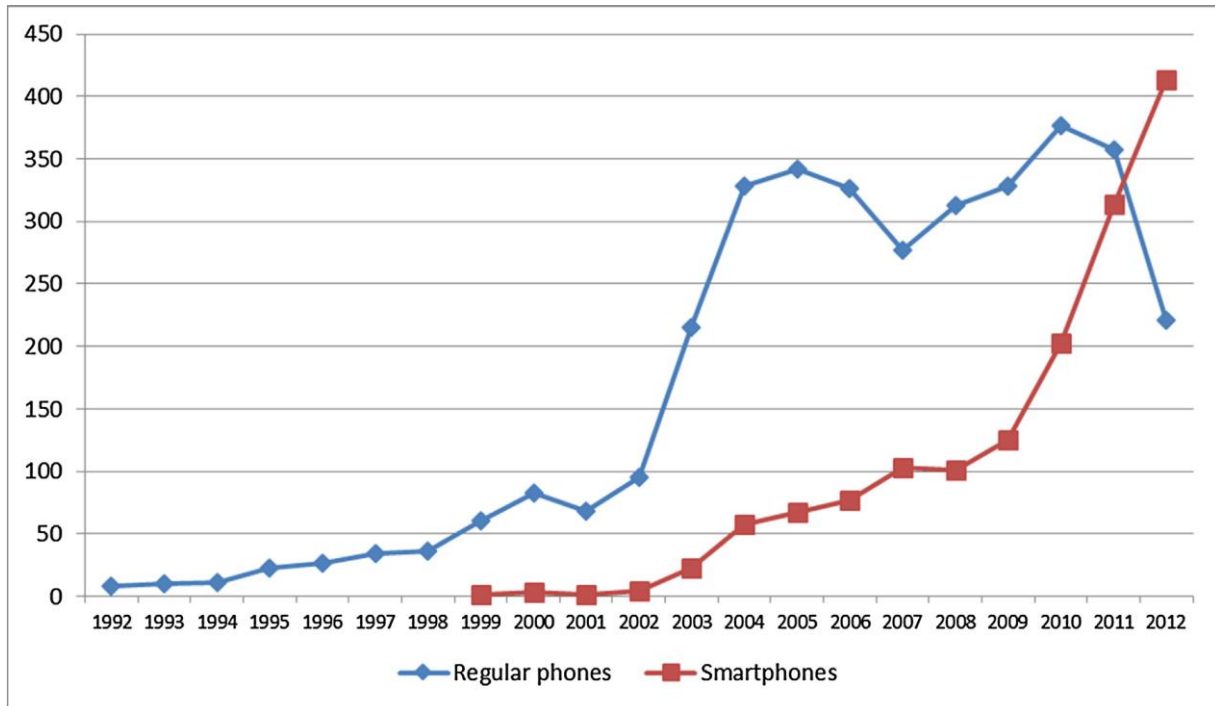
prezzi nei cellulari di fascia bassa. Questo portò molti produttori a uscire dal mercato, non capaci di sostenerla. Nokia, Motorola e Siemens riuscirono a mantenere abbastanza stabili le loro quote di vendita producendo devices economici, mentre LG e Samsung si attestarono nel mercato “*Luxury*” con terminali più avanzati tecnologicamente e di design.

In Europa e Stati Uniti i cellulari erano ormai largamente diffusi e ciò significava che l’aumento delle vendite sarebbe derivato non da nuovi acquirenti, ma soprattutto da utenti che cercavano di sostituire il proprio modello con uno più avanzato. In particolare, ciò fu dovuto all’avvento degli MMS (Multimedia Messaging Service), i display a colori e la fotocamera integrata: il cellulare cominciava ad avere funzionalità non proprie di questo.

Data la crescita e la grandezza di questo mercato, nel 2003 venne sviluppato l’UMTS (Universal Mobile Telecommunications System) per sostituire il GSM ed offrire più servizi con una migliore qualità in un unico ambiente (Henrik, 2001). Questo però non si diffuse rapidamente e nel 2005 il GSM era ancora lo standard più usato (Fuentelsaz & al, 2008). La causa fu che gli utenti non erano ancora pronti per la maggior parte delle features che l’UMTS poteva offrire: perciò i cellulari di terza generazione (3G) non ebbero un ruolo determinante nel mercato delle “sostituzioni”. In quest’anno il mercato era quindi diviso nei mercati maturi di Europa e Nord America e nei mercati emergenti come Africa e Cina. Per promuovere l’innovazione dei propri prodotti e concentrarsi sulle proprie caratteristiche principali, gli OEMs cominciarono ad esternalizzare le proprie attività non primarie: ciò permise una maggior differenziazione e il numero medio di modelli immessi sul mercato passò dai 6 del 2001 ai 27 del 2005.

Il cellulare inizia ad essere in grado di svolgere le funzionalità più innovative, come leggere gli MP3 o registrare la voce; questo fenomeno è detto “convergenza tecnologica” (Bore’s, Saurina, & Torres, 2003), in quanto si vanno a raggruppare delle attività non tipiche nello stesso oggetto. Il divario che esisteva fra un PC e un cellulare comincia a diminuire ed Apple, produttrice di computer, lancia iPhone: questo è un esempio molto accurato di smartphone. Le caratteristiche di questi “nuovi cellulari” sono: integrare diverse funzioni dei PC e avere un software molto avanzato che permetta l’installazione di applicazioni di terzi e possieda un’interfaccia grafica *user-friendly*. Luke Simpson (2009) conferma che le caratteristiche principali non riguardano molto il design, come la proliferazione del touch-screen, ma le capacità stesse del device. Questo non ha più uno scopo ristretto come i vecchi cellulari, ma può essere personalizzato ed adattato a più necessità e a più bisogni: la forza sta proprio nell’OS (Operative System).

Grafico 2.1: Numero di nuovi modelli di device introdotti ogni anno, cellulari Vs. smartphones



Fonte: Giachetti C., Marchi G. (2017), *Successive changes in leadership in the worldwide mobile phone industry: The role of windows of opportunity and firms' competitive action*, *Research Policy* 46 pp.352-364, Elsevier

Come possiamo vedere nel grafico 2.1, il sorpasso definitivo degli smartphone sui cellulari si ha intorno alla fine del 2011; questo non significa che i predecessori siano caduti completamente in disuso e non abbiano più un mercato, ma hanno semplicemente cambiato nome in “feature phones”. Con questo termine si intende un device che, anche se prodotto recentemente, mantiene le caratteristiche di un cellulare 2G, solitamente con tasti di input fisici e funzionalità molto ridotte. Per esempio, Nokia ha lanciato sul mercato nel 2017 il rifacimento del noto modello 3310, il quale ebbe molto successo grazie anche alla sua incredibile resistenza agli urti. Si dice che quando un cellulare è vecchio è buono solo per chiamare, ed è quella quindi la sua principale, nonché quasi unica feature: niente social network o app per lo shopping, ma una batteria che non viene dispersa in funzioni che fanno solo perdere tempo all’utente e la possibilità di chiamare o mandare sms. Sicuramente non è il dispositivo adatto ad un giovane, ma si adatta ad altri segmenti di mercato che vale la pena servire come dice Chris Anderson (2006) nel suo concetto di “Long Tail”. Questo si usa solitamente per i servizi di streaming online, in cui fornire una canzone o un film in più ha un costo solitamente ridotto: anche se non saranno molto popolari avranno comunque dei consumatori e, se questi prodotti sono tanti, avrò tanti consumatori. Facendo un’analogia, ritroviamo nel settore degli smartphone dei segmenti di clientela che potrebbero risultare ridotti, ma che vale comunque la pena servire.

Inoltre, secondo una stima di *Counterpoint Research* (Pathak, 2019), le previsioni di unità vendute di feature phones nei prossimi 3 anni saranno di circa 370 milioni, per un esborso monetario da parte dei consumatori di 28 miliardi di dollari. Non è quindi un segmento da sottovalutare.

Il drastico calo delle vendite di cellulari, avvenuto specularmente all'aumento di quelle degli smartphone, è dovuto all'introduzione nel mercato dell'OS che oggi risulta il più diffuso al mondo: *Android*. A causa di Apple, che entrò nel mercato col proprio sistema operativo (*iOS*), ebbe inizio lo sviluppo delle applicazioni per smartphone e la domanda aumentava sempre più. Symbian di Nokia non era in grado di far fronte a tale richiesta da parte del consumatore, in quanto per montarlo sui propri devices era necessario pagare la licenza di utilizzo. Per questo non ottenne un diffuso consenso fra i produttori e non vennero sviluppate molte app compatibili.

Contrariamente, Android era, ed è, open source. Fu introdotto da Google nel 2008 e lo si poteva montare sui propri hardware e modificarlo adattandolo ad essi. L'unica imposizione fu quella di aver pre-installati i sistemi di ricerca Google e gli altri servizi, favorendo così la diffusione di *Gmail* e altri. Nonostante ciò, esso venne adottato su quasi tutti gli smartphone ad eccezione degli iPhone, garantendo finalmente a molti utenti una vasta personalizzazione del proprio device grazie all'app store molto popolato.

In un periodo così rivoluzionario per questo settore, Samsung è il primo che riesce a contrastare Apple grazie al suo alto grado di innovazione e la linea premium di prodotti chiamata "*Galaxy*": questa tutt'oggi si attesta come rivale dell'iPhone. Il successo di Samsung è stato possibile grazie alla lungimiranza dell'azienda nell' adottare Android fin dal suo rilascio e alla creazione di modelli accessibili e ai segmenti più diversi. Particolare rilievo ha avuto la differenziazione in base alla grandezza del dispositivo, che ha evitato parzialmente la cannibalizzazione fra i molti prodotti resi disponibili (Giachetti & Marchi, 2017). Samsung, fortemente integrata verticalmente, ha la capacità di produrre velocemente display, processori, memorie etc. che i concorrenti non hanno; lo esegue con una grande flessibilità, garantendosi comunque economie di scala (Grobart, 2013).

Oggi è possibile assistere all'entrata di molti "nuovi" brand di derivazione asiatica nel settore degli smartphone, come: Huawei, da poco diventato secondo produttore al mondo di cellulari per vendite (ET Bureau, 2018), Xiaomi, che ha aperto il suo primo store fisico in Italia nel 2018 a "Il Centro" a Milano dopo aver già aperto in Spagna e Francia (Lucic, 2018), Realme, sub-brand di Oppo disponibile da poche settimane in Europa

solamente tramite Amazon e già molto discusso fra i vari recensori e blog trattanti tecnologia (Indian Technology News, 2019) e altri.

Molti di questi, al contrario della maggioranza dei predecessori, hanno iniziato a far uso della strategia del sub-branding dando vita a nuovi marchi di smartphone. Può sembrare una mossa azzardata, in quanto si entra nello stesso mercato del brand genitore con un prodotto apparentemente analogo e in grado di rispondere alla stessa domanda dei consumatori. Sarebbe come essere concorrente di sé stesso, ma questi ormai colossi della telefonia mobile continuano a persistere nel sub-branding: deduciamo che ne devono trarre vantaggio dall'uso di questa strategia. Xiaomi in particolare ha lanciato tre sub-brands negli ultimi tre anni: Pocophone, Black Shark e Redmi.

Questo elaborato analizzerà singolarmente vari brands e sub-brands, cercando di capire il motivo che sta alla base delle scelte intraprese. Si porrà attenzione su: l'ambiente in cui hanno agito, i canali distributivi utilizzati, i mercati serviti, i target ai quali si sono rivolti e le caratteristiche fornite dai devices del sub-brand e del parent brand. Verranno analizzati anche casi di insuccesso, provando ad identificarne le cause e trovare analogie e/o differenze con i casi di successo.

2.3 Sub-brands analizzati e metodologia utilizzata

Questa tesi si concentrerà sull'analisi di marche di smartphone che hanno utilizzato la strategia del sub-branding. Dopo aver osservato il parent brand, l'attenzione ricadrà sul sub-brand, andando a porre maggiore enfasi sulle cause che hanno portato al successo o meno di questo.

In tutto saranno analizzati quattro parent brands e i relativi quattro sub-brands:

- Huawei e Honor
- Micromax e Yu
- Lava e Xolo
- Oppo e Realme

La metodologia utilizzata si basa su una profonda ricerca bibliografica riguardante i sub-brands presi in considerazione. La principale fonte utilizzata è la banca dati *Nexis Uni*, ex *Lexis Nexis Academic*. Questa è fra i leader internazionali per quanto riguarda le informazioni di ambito giuridico ed economico e nel 2014 ha vinto il *SIIA CODIE Award per Best Business Information Solution*¹⁰. Nel suo database è possibile reperire molti articoli riguardanti il caso considerato e consente la possibilità di scaricarli in un unico *file* per agevolarne la lettura e la relativa filtrazione in base alla loro pertinenza.

La ricerca avviene tramite l'uso di parole chiave; per questa analisi le più utilizzate sono state: i nomi dei *sub-brands* e dei *parent brands*, *sub-brand*, *fail*, *launch*, *india* etc. L'output restituito si attesta sugli oltre 10.000 articoli, di cui almeno 1.000 analizzati ed utili alla nostra ricerca. Per motivi di spazio, questa tesi contiene circa 200 riferimenti diversi.

Sono stati presi in considerazione i principali siti di *Business Intelligence* in ambito di elettronica di consumo: *Counterpoint Research*, *Statista*, *Gartner*, *IDC* etc. Questi offrono la possibilità di consultare report gratuiti sui principali brand di smartphone. I dati contenuti in tali siti sono riconosciuti come validi e veritieri a livello internazionale.

Inoltre, per ottenere maggiori informazioni su specifici modelli di smartphone o sistemi operativi è stato utilizzato il famoso sito di video *YouTube*. In questo sono presenti recensioni da parte di affermati siti come *HDblog.it* o *andreagaleazzi.com*, le quali contengono informazioni derivanti da un reale utilizzo del prodotto: per questo sono considerabili fonti attendibili.

¹⁰ <https://www.sii.net/codie/Our-History/Past-Winners/2014-Winners>

2.3.1 Huawei & Honor

Il primo brand analizzato è Huawei, ormai molto conosciuto a livello mondiale in quanto è diventato il 2° produttore al mondo di smartphone superando Apple. Inoltre, è stato molto discusso per le sue tecnologie 5G, che sembrano servire come strumento di spionaggio per i paesi occidentali: questo le è costato il divieto di cooperare con aziende americane (Vaswani, 2019). Fra queste è presente Google, che come sappiamo è proprietaria di Android, sistema operativo che viene montato anche sui devices Huawei. Sarà interessante assistere agli sviluppi di questa vicenda.

Figura 2.2: Logo Huawei



Fonte: <https://www.inchiostronero.it/la-guerra-del-5g-e-leuropa/huawei-logo-1/>

Huawei viene fondata nel 1987 dal quarantatreenne Ren Zhengfei in un appartamento di Shenzhen, prima che questo diventasse un enorme polo economico e logistico per l'intera Cina. Inizialmente il brand non è il colosso che conosciamo, ma un piccolo rivenditore di materiale tecnologico prodotto da un'azienda di Hong Kong: i primi anni riguardarono maggiormente la sopravvivenza, piuttosto che l'espansione. De Cremer, professore della National University of Singapore Business School, definisce così la possibilità di far nascere Huawei e dà il merito alla storia per come è si è evoluta: "History has determined the existence of Huawei. If China didn't open up, Huawei would not exist; if private companies would not be allowed, Huawei would not exist. It fit perfectly the bill what was needed at that time for China's entrepreneur to give the push towards what would become one of the biggest telecom companies in the world". Zhengfei investiva la maggior parte dei proventi in ricerca e sviluppo, lanciando nuovi prodotti solamente quando l'azienda avesse già anni di esperienza in quel settore: in questo modo risultavano fra i migliori disponibili sul mercato. Huawei si specializza in prodotti all'avanguardia nelle comunicazioni tramite banda larga, come ad esempio modem o ripetitori internet (BBC¹¹).

¹¹ <http://www.bbc.com/storyworks/future/who-is-huawei/rens-21000-yuan>

Stabilisce il suo reparto cellulari nel 2003, ma è al MWC (Mobile World Congress) di Barcellona nel febbraio 2009 che rivela il suo primo smartphone a montare Android: lo Huawei U8220. Da qui ha un'ascesa molto veloce in questo settore (Consumers Huawei¹²):

- Febbraio 2009: viene lanciato il primo smartphone equipaggiato con Android, il modello U8220.

Figura 2.3: Huawei U8220, primo smartphone della casa cinese a montare Android



Fonte: <http://phonesdata.com/it/smartphones/huawei/u8220-1296/>

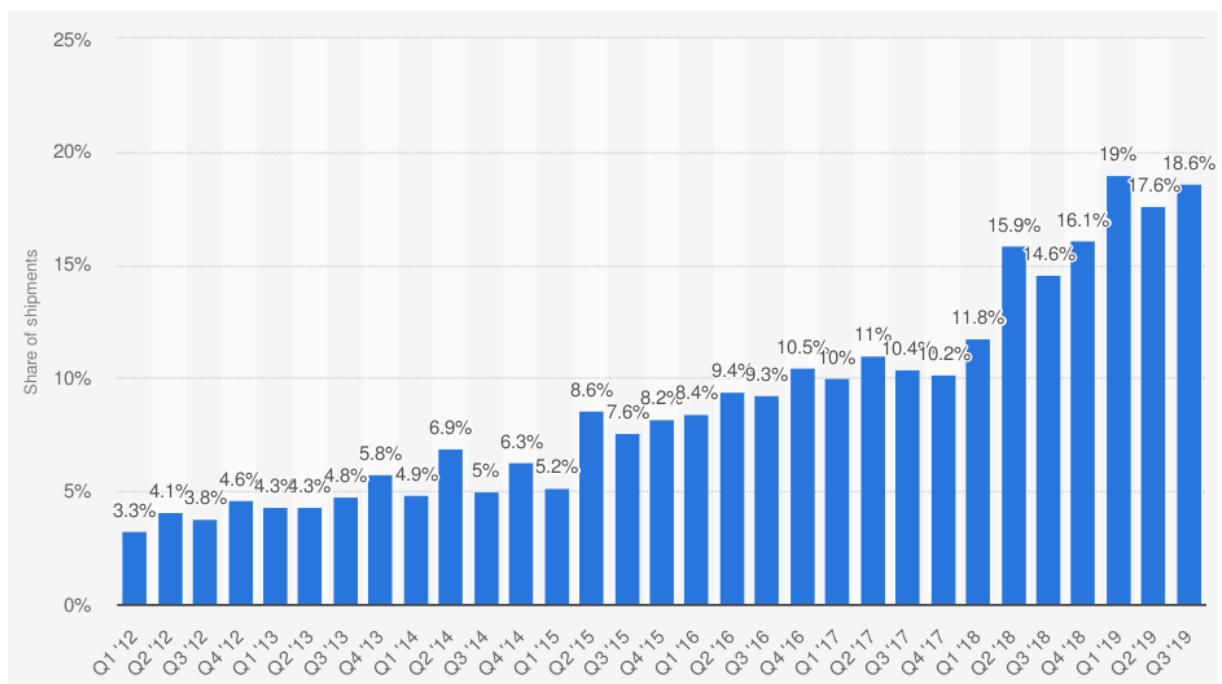
- Agosto 2010: le spedizioni riguardanti i prodotti a “banda larga” raggiungono le 100 milioni di unità.
- Marzo 2011: lo smartphone C8500 vende più di un milione di unità in Cina a meno di 100 giorni dal lancio.
- Febbraio 2012: Huawei Ascend D1 è lo smartphone quad-core più veloce al mondo e viene presentato al MWC.
- 2012: secondo IDC, Huawei è il terzo produttore al mondo di smartphone nel Q4.
- Febbraio 2013: viene lanciato il modello Ascend P2, l'unico device al mondo a supportare la velocità LTE di quarta categoria.
- Dicembre 2013: Huawei lancia in Cina un suo brand indipendente, *Honor*.

¹² <https://consumer.huawei.com/my/about-us/>

- Ottobre 2015: Huawei ottiene l'88esima posizione nella classifica dei migliori brand da parte di Interbrand.
- Ottobre 2016: Sale alla 72esima posizione della classifica Interbrand.
- Maggio 2017: Huawei entra nella classifica dei brand con più valore redatta da Forbes nella 88esima posizione con un valore di 7,3 miliardi di dollari.
- Agosto 2018: Secondo i dati di IDC, Huawei ha il secondo market share più grande al mondo nel settore smartphone del Q2.
- Luglio 2019: Le spedizioni di smartphone raggiungono le 118 milioni di unità, una crescita del 24% YoY. Il sistema di devices Huawei ha mezzo miliardo di utenti.

Osservando questi momenti salienti, si può capire il grado di successo ottenuto dall'azienda nel settore smartphone, ma la cosa che più impressiona è stata la velocità con la quale l'ha ottenuto.

Grafico 2.2: Huawei's share of smartphones shipments worldwide from 1Q 2012 to 3Q 2019



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/299164/huawei-smartphone-shipments-worldwide/>

Nel grafico qui sopra possiamo vedere come le percentuali di spedizioni di smartphones Huawei rispetto a quelle mondiali, abbiano un andamento abbastanza costante e generalmente crescente.

Ciò che interessa a questa analisi non è però Huawei, ma il suo sub-brand Honor.

Figura 2.4: Logo Honor

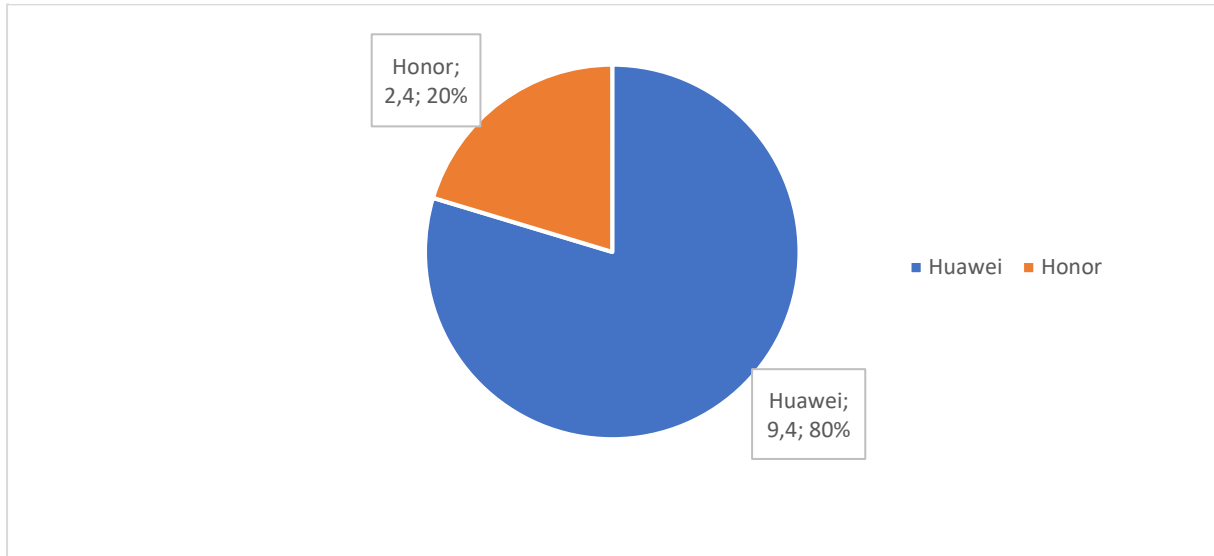


Fonte: <http://la1930.it/honor-logo-final/>

Nella maggior parte delle statistiche redatte questo viene considerato all'interno del brand genitore, ma questo non vuol dire che la sua contribuzione sia minima; anzi, la sua presenza è fondamentale e nel mercato cinese è nella Top-5 per valore di vendite insieme ad Apple, Vivo, Oppo e Huawei (Xinyu, 2019). Nel South China Morning Post (2017) è definito come un "eroe non cantato", in quanto il suo ruolo è spesso sottovalutato o ricondotto a Huawei; George Zhao Ming, presidente di Honor, afferma che continueranno ad esserci delle complementarità tecnologiche fra i due brand, ma che Honor diventerà sempre più indipendente.

Come anticipato, il sub-brand di Huawei è lanciato ufficialmente nel dicembre del 2013, quindi inizia la sua espansione nel 2014. Ciò che accade, per un marchio ancora sconosciuto al pubblico, si può dire sbalorditivo: queste sono le parole di Zhao nel 2015 (SME Times, 2015): "We have clocked sales of over 20 million Honor phones in 2014, accounting for a global revenue of about USD 2.4 billion with a 24 times increase. Honor has been expanding aggressively in global markets and has successfully launched in 57 global markets within 6 months in 2014, entering the bestselling charts in most of the European countries we launched". Nel 2014 il ricavato dalle vendite di Huawei, considerando anche Honor, ammontava complessivamente a 11,8 miliardi di dollari (Shih, 2014).

Grafico 2.3: Valore delle vendite di smartphone di Huawei e Honor (in miliardi di dollari)



Fonte: Elaborazione dati SHIH GERRY (2014), "China's Huawei 2014 smartphone sales rise by a third", Reuters e SME TIMES (2015), "Huawei launches two e-brand phones", SME Times

Come possiamo notare dal grafico 2.3, rappresentante il valore delle vendite totali dell'azienda nel settore degli smartphone, Honor conta già il 20% degli introiti totali di Huawei dopo un solo anno dalla sua creazione. Si tratta di numeri strabilianti.

Qual è quindi il segreto di questo enorme successo?

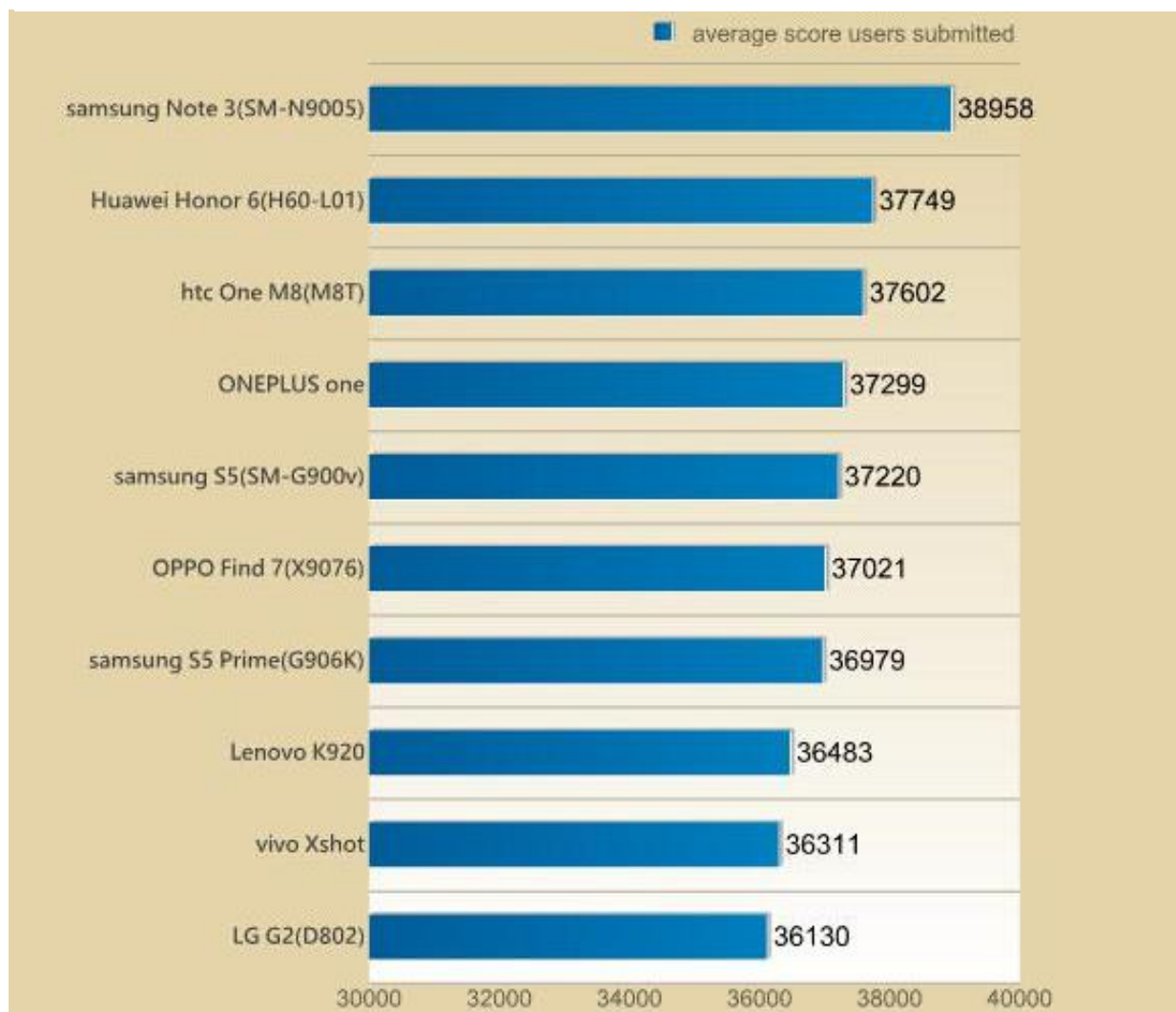
Il primo fattore determinante per il successo di Honor è dovuto al fatto che esso nasce come e-brand. Un e-brand ha la peculiarità di non essere disponibile presso i negozi fisici e quindi non acquistabile tramite uno scambio a mano. L'operazione di acquisto andrà svolta tramite un canale di vendita online, che può essere Amazon o qualsiasi altro store presente sul web che abbia il prodotto disponibile. Questo comporta diversi svantaggi o accorgimenti per il cliente: non riceverà subito la merce, non potrà toccarla con mano o provarla, dovrà essere titolare di un metodo di pagamento valido online e dovrà avere la possibilità di connettersi ad internet. Il tasso di popolazione mondiale con accesso a internet nel 2013 è di circa il 40%, con picchi del 75% in Europa e del 61% nelle Americhe, mentre Africa e Asia con rispettivamente 16 e 32% con minor possibilità di accesso (Brahima, 2013). Perché quindi escludere il canale di vendita tradizionale?

Analizzando la letteratura riguardante il lancio nel mondo di Honor è facile capire che la scelta sia stata azzeccata per il brand. Queste le parole di Jeff Liu, presidente del marchio: "E-commerce is massively changing the traditional channels for the smartphone industry, and we needed to go in that direction too". Il vantaggio di adottare esclusivamente il canale di vendita online è che questo permette di risparmiare circa il 30% dei costi riguardanti l'intera produzione e distribuzione dei devices rispetto

all'utilizzo, anche combinato, del canale fisico. Grazie a ciò, Honor non deve far altro che produrre e spedire direttamente al consumatore: non ci sono intermediari o grossisti che ricarichino la propria parte sul prodotto e ciò si trasmette in un risparmio anche per il cliente, il quale sarà ben felice del prezzo ridotto del dispositivo. Inoltre, Honor è riuscito in questo modo anche a prendere le distanze dal parent brand Huawei, iniziando a costruirsi immediatamente una propria identità ed equity nella mente dei clienti (Dawson, 2014). L'Honor 6, il modello successivo alla "serie 3", venne rilasciato nell'agosto 2014 ad un prezzo di 250€: questo veniva considerato dai consumatori e recensori molto economico tenendo conto delle caratteristiche di cui disponeva.

Il risparmio ottenuto grazie a questo metodo di distribuzione si riflette sul prezzo e conferisce un'altra possibilità al produttore: cioè quella di fornire un hardware più performante, garantendosi allo stesso tempo un risparmio sui costi. Per far capire il livello di componentistica offerto da Honor userò dei dati di AnTuTu (2014).

Grafico 2.4: Classifica dei dieci smartphone più performanti su AnTuTu nel 2014 Q2



Fonte: <https://www.antutu.com/en/doc/106731.htm>

AnTuTu è un programma che funge da benchmark sul proprio smartphone in modo da testarne le prestazioni hardware. I test effettuati sono cinque:

- CPU e memoria RAM
- Grafica 2D
- Grafica 3D
- Velocità di lettura
- Velocità di scrittura

Si tratta solitamente di situazioni estreme a cui il device non verrà mai sottoposto, in quanto solitamente non si raggiungono certi livelli di utilizzo con le applicazioni quotidiane. Aiuta però a rendere l'idea delle capacità di cui uno smartphone è capace. I test, effettuati dai vari utenti tramite l'applicazione AnTuTu, restituiscono dei risultati che vengono automaticamente condivisi in modo da stilare una classifica utile ai fini di analisi e comparazione. Il team che gestisce ed elabora questi dati è inoltre molto attento a risultati che potrebbero derivare da modifiche al sistema. Come può essere l'*overclocking* del processore, che garantisce tempi di elaborazione migliori a discapito della "sicurezza" del processore stesso, il quale rischia di subire dei danni a causa del surriscaldamento.

Concentriamoci sul grafico 2.4 in sovraimpressione e con particolare attenzione ai risultati ottenuti da Honor 6 e Samsung Galaxy S5, uno dei top di gamma nel 2014 della casa coreana. Notiamo che i risultati, rispettivamente di 37749 e 37220, non sono eccessivamente distanti fra di loro, facendo sì che la componentistica dei due rivali risulti simile parlando sotto un'ottica puramente prestazionale. La vera differenza sta infatti nel prezzo a cui vengono proposti i due smartphone. Infatti, il prezzo di lancio in Italia di Honor è di 299€, mentre il Samsung viene proposto alla cifra di 699€: più del doppio. Certamente l'S5 offriva features di cui l'avversario non era dotato, come il lettore d'impronte digitali o una fotocamera migliore, ma non sempre queste bastano a giustificare la differenza di prezzo che intercorre agli occhi dei consumatori, soprattutto dei più consapevoli e attenti.

Un'altra differenza che intercorre fra il brand genitore e il sub-brand è il particolare target a cui si rivolge quest'ultimo. Honor con i propri smartphone e con la strategia online-only si rivolge ai giovani: ai cosiddetti "nativi digitali" (Edwards, 2014). Questa è la generazione cresciuta quando l'accesso a internet era già esteso e comune: non conoscono il mondo senza di esso e si riferiscono ai cellulari non smart come se

fossero dei reperti storici, non avendone mai fatto uso. Il motto di Honor è “for the brave”, cioè per chi vuole differenziarsi dalla massa: uno slogan adatto al target da raggiungere. Honor si è adattato perfettamente alle richieste dei giovani, in quanto ha caratteristiche da top di gamma, ma un prezzo ridotto adatto alle tasche di studenti o di chi inizia a svolgere i primi lavori.

George Zhao afferma che l’80% dei giovani medio-orientali possiede uno smartphone, essendo una delle regioni con il più alto tasso di penetrazione da parte di questi; inoltre, una percentuale abbondante di questi lo cambia ogni sei mesi, facendo sì che vi sia molta richiesta. Altra caratteristica di questo target è che utilizza spesso canali di e-commerce e di m-commerce, cioè acquisti direttamente da dispositivi mobili: Honor, intravedendo una possibilità in questi, ha deciso di concentrarvi tutte le sue capacità. La combinazione di una strategia distributiva basata sull’ambiente online e di smartphone con caratteristiche da top di gamma hanno portato i risultati sperati. Facciamo riferimento al 2015, quando i dati confermano la vendita di un device ogni 1,5 secondi e una crescita nei suoi primi due anni del 100% YoY. Honor 6 Plus fece sold-out in una settimana su Souq.com, sito di e-commerce ora acquisito da Amazon e corrispondente al nome di Amazon.ae; mentre l’Honor 4X lanciato il 25 agosto, batté ogni record di vendita giornaliera prima di fare anch’esso sold-out la prima settimana (Kuwait Times, 2015).

Altro elemento positivo adottato da Huawei nel fondare un sub-brand è stato quello di allontanarlo dal proprio marchio. Come abbiamo osservato nel primo capitolo, il sub-brand può essere considerato un driver primario o secondario e in questo caso assume il ruolo di driver primario. Honor cerca di non essere associato a Huawei in alcun modo e sia nell’hardware, sia nel software non si troveranno riferimenti, a parte, come ci fa notare Vikram Chaudhary (2014), nella sezione “*Legal information*” in cui si parla del contratto riguardante la privacy di Huawei. Tuttavia, non conoscendo a priori il collegamento fra i due brand, sarà difficile da intuire nel prodotto.

Qual è però il motivo per tenere i due brand separati in tal modo?

I motivi per cui è stata svolta quest’operazione sono due:

1. Valorizzare entrambi i marchi
2. Dissociarsi dall’immagine di brand cinese

Con riferimento al primo motivo, questo ha permesso sia a Huawei che ad Honor di intraprendere percorsi evolutivi diversi. Il primo ha potuto ambire al segmento più alto

degli smartphone, andando a competere con i colossi di Samsung ed Apple nella categoria di devices super premium con features inedite ed un prezzo decisamente elevato; il secondo si è attestato nel segmento medio. In questo segmento è presente anche qualche modello di Huawei, ma con un rischio davvero minimo di cannibalizzazione avendo i devices caratteristiche diverse.

Con riferimento invece al secondo motivo, analizziamo il nome Huawei: una chiara connessione con l'ambiente orientale e una difficile pronuncia. Ovviamente non si parla di discriminazione, ma dell'immagine che solitamente viene attribuita agli oggetti prodotti in Cina, col quale ci si riferisce alla bassa qualità di questi. Con il marchio Honor questo non avviene, in quanto il nome è facile e immediato da pronunciare, senza rischio di storpiarlo e soprattutto non dà l'impressione di essere un brand cinese. Troviamo un altro esempio di ciò in Napapijri, brand di abbigliamento famoso per i capi invernali: questo ha un nome che richiama i paesi nordici in cui si raggiungono temperature minime molto basse, con bisogno quindi per l'uomo di abiti congrui. Il brand in questione però non è di origine scandinava, ma italiana: adottando questo nome fa sì che riesca ad ottenere un ruolo di maggior rilievo nella mente dei consumatori.

Questa dissociazione fra i due brand ha fatto in modo che entrambi ne traessero beneficio, anche se Honor non ha potuto beneficiare dell'equity acquisita da Huawei negli anni ed è stato quindi necessario investire molte risorse in comunicazione per costruirne l'identità.

Un altro fattore che ha contribuito al successo del sub-brand è l'ascolto dei propri utenti. Questi devices, come anticipato, sono stati rivolti a un pubblico giovane e molto attivo sui canali online: la larga diffusione ottenuta ha fatto in modo che gli smartphone di Honor fossero oggetto di discussione nei forum online e nelle community di utenti. Avendo adottato un canale di vendita diretto, senza intermediari fra la fabbrica e il consumatore, Honor è stato in grado di raccogliere velocemente i feedback derivanti dall'uso dei propri devices proprio grazie a internet. I feedback sono diventati la base per lo sviluppo dei modelli successivi. Inoltre, i consumatori saranno felici di sapere che l'azienda ha dato peso alle loro parole e ha risolto ciò di cui erano insoddisfatti: Honor è così riuscita a iniziare un processo di fidelizzazione, portando gli utenti a ripetere gli acquisti nel tempo.

Ultimo motivo che ha portato Huawei al lancio del proprio sub-brand è stata la nascita e la conseguente pressione di Xiaomi nel settore degli smartphone di fascia medio

bassa con la sua linea “Redmi” (Jing & Jingting, 2013). Xiaomi è uno dei primi brand cinesi ad aver ottenuto rilevanza nonostante la sua natura orientale e, anche se Honor nega di aver copiato le mosse di questo, è evidente che sussistano delle somiglianze come: i prezzi di vendita contenuti, i devices con caratteristiche simili e il canale di distribuzione esclusivamente online. In questo caso si è potuto osservare il vantaggio di un parent brand già stabile e in grado di sostenere enormi esborsi monetari. Come possiamo vedere dalla timeline di Huawei a inizio paragrafo, questo è già affermato nel 2012 quando riesce ad essere il terzo produttore al mondo di smartphone. Xiaomi nel 2013 vende 18,7 milioni di smartphones¹³: cifra considerevole, ma non ancora ai livelli di Huawei che già conta 47 milioni di unità vendute (Gartner¹⁴).

Per concludere, la strategia di Huawei e le tempistiche con la quale sono state attuate si sono rivelate ottime. Dall’analisi effettuata possiamo riassumere che la tattica si sia basata su sei punti chiave:

- **E-brand e prezzo contenuto**

Honor, inizialmente, non era disponibile nel canale offline tramite la distribuzione classica e quindi non era acquistabile nei negozi. Per ottenerne uno era necessario ordinarlo online senza poterlo prima provare: il taglio di attori nella catena distributiva ha favorito un notevole risparmio nei costi, il quale si è ripercosso sui consumatori che, vedendo i risultati ottenuti, hanno decisamente apprezzato i nuovi devices.

- **Hardware con ottime prestazioni**

Il risparmio sui costi ha permesso a Honor di fornire una componentistica di buon livello ai propri smartphones, che sul lato riguardante le prestazioni pure potevano essere paragonati ai top di gamma. Il compromesso riguardava le features che non andavano a pesare sulla fluidità di utilizzo, come fotocamera o il design. Tuttavia, fornire simili prestazioni in un prodotto di fascia media è risultata una mossa vincente.

¹³ <https://thenextweb.com/asia/2014/01/02/chinas-xiaomi-sells-18-7-million-smartphones-in-2013-up-160-from-a-year-earlier/>

¹⁴ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-02-13-gartner-says-annual-smartphone-sales-surpassed-sales-of-feature-phones-for-the-first-time-in-2013>

- **Target giovane ed attivo**

Honor si è rivolta ad un bacino di consumatori specifico, cioè i giovani nati nel periodo in cui l'accesso a internet era una realtà ormai consolidata e che non hanno mai conosciuto i cellulari. Questo target si è rivelato interessato al prodotto grazie alle caratteristiche da top di gamma che offriva e il prezzo da medio gamma adatto alle tasche di uno studente o di chi deve ancora popolare il proprio curriculum.

- **Valorizzazione brands**

La creazione di un sub-brand da parte di Huawei ha consentito ad entrambi di seguire la propria strategia e differenziarsi in base alle esigenze a cui vogliono rispondere. Honor si è concentrato sull'offerta di prodotti di fascia medio-bassa, trovando un compromesso fra prestazioni e features non essenziali; Huawei ha iniziato a dedicarsi anche al settore premium e super-premium dove erano presenti soprattutto Apple e Samsung, fabbricando smartphone senza compromessi e curati in ogni dettaglio, dalla fotocamera al design e materiali.

Un altro vantaggio per Honor è stato quello di prendere le distanze dalla tipica immagine che si ha del "made in China" grazie anche a un nome non di origine orientale. Huawei ha invece dovuto guadagnarsi la sua reputazione negli anni grazie alle innovazioni dei propri prodotti.

- **Approccio diretto col cliente**

Il fatto che venisse venduto solamente online ha fatto in modo che fosse acquistato da una clientela affine al mondo del web, che ha creato delle vere e proprie community dove scambiarsi opinioni e idee sui devices e sui loro pregi e difetti. Il team di sviluppo di Honor non ha dovuto quindi faticare molto per trovare spunti necessari a migliorare i propri prodotti, ricevendo dei feedback diretti grazie all'assenza di intermediari fra essi e i clienti.

- **Fronteggiare Xiaomi**

Xiaomi è stato un precursore di Huawei adottando per primo una strategia unicamente online, che consentiva di rispondere alla domanda dei giovani

con devices dalle prestazioni buone ed il prezzo contenuto. In questo caso si è visto il sostegno ricevuto da Honor da parte di Huawei soprattutto sul lato economico. In circa un anno è riuscito a raggiungere risultati notevoli e ad effettuare più vendite del connazionale. Grazie anche a brand come Xiaomi, il “made in China” nel settore della telefonia mobile è riuscito ad assumere un nuovo significato.

2.3.2 Micromax & Yu

Dopo aver analizzato l'enorme successo che ha acquisito Huawei con il suo sub-brand Honor, focalizziamo l'attenzione su un brand sconosciuto a molti Europei: dalla Cina ci spostiamo in India per scoprire l'azienda Micromax e il suo sub-brand Yu.

Figura 2.5: Logo Micromax



Fonte: <http://www.micromaxinfo.com/>

Micromax, al contrario di Huawei, non è un brand cinese ma indiano e, come Huawei, non inizia la sua vita con la produzione di cellulari e/o smartphone. Prima di concentrarci su Yu, verrà analizzata la storia del suo parent brand relativamente giovane.

L'azienda è fondata nel 1991 da Rajesh Argawal, ma inizialmente nasce come un piccolo distributore di componentistica hardware di computer per brand come Dell, HP e Sony. Nel 1999 tre amici del college si uniscono a lui contribuendo in parti uguali; questi sono: Sumeet Arora, che gestirà la parte tecnologica, Vikas Jain, che intratterrà le relazioni con le altre aziende e Rahul Sharma, che risulterà anche fondatore principale di Yu. Argawal, fondatore iniziale, si occuperà della parte finanziaria.

Prima di iniziare la produzione di dispositivi per la telefonia mobile nel 2008, Micromax si cimenta in vari campi fra cui lo sviluppo di software: era infatti l'epoca dell'introduzione di internet e i fondatori non pensavano ad altro. L'azienda, inizialmente, doveva prendere il nome di "Micromax Software".

In questo periodo, Micromax diventa uno dei partner di Nokia nel settore M2M, cioè Machine to Machine, riguardante tutto ciò che riguarda la comunicazione fra due macchinari. Grazie a questa collaborazione, i fondatori vengono introdotti al concetto di terminali fissi ma dotati di comunicazione wireless. Questo portò all'ideazione di cabine telefoniche per la quale era necessaria la sola corrente elettrica, mentre la rete telefonica era fornita tramite una scheda SIM utilizzata dai diversi utenti. Questa relazione fra le due aziende favorì la diffusione del particolare modello di cabina telefonica, in modo da connettere anche le molte aree sprovviste di infrastrutture telefoniche cablate. Nel 2001 il numero totale di telefoni in India era di 36,38 milioni, pari a una densità del 3,58%

(Telecom Statistics India¹⁵). Quando Nokia non fu più interessato a tale settore, Micromax iniziò a produrre i propri terminali, continuando ad attingere a questa fonte di denaro non ancora esaurita. Strinse accordi con i provider di linee telefoniche ed arrivò ad ottenere un fatturato di Rs 100-crore, l'equivalente di più di 14 milioni di dollari (Anu, 2017).

È nel 2008 che l'azienda decide di entrare nel mercato dei cellulari. L'idea viene a Rahul Sharma in un modo del tutto particolare: stava tornando da un viaggio di lavoro dal confine con il Bangladesh, quando si imbatte nella cabina telefonica di un villaggio sprovvisto di corrente elettrica, la quale veniva alimentata dalla batteria di un camion. Si chiese come fosse possibile, visto che la batteria necessitava di essere ricaricata spesso: la risposta era in un uomo che per 3000 rupie, l'equivalente di 42\$, portava la batteria durante la notte al villaggio più vicino che distava 11km, la ricaricava e la riportava alle prime luci del giorno seguente. Questo fece capire a Sharma che la più grande sfida in India era quella di garantire la possibilità di comunicare anche alle regioni dell'entroterra.

Per entrare nel mercato dei feature phones, presidiato da aziende più affermate come Nokia, Samsung ed LG, era necessario differenziarsi in maniera chiara e con delle caratteristiche vincenti. Superato lo scetticismo iniziale, viene sviluppato e lanciato sul mercato Micromax X1i con una batteria da ben 1800 mAh, in grado di garantire il funzionamento del cellulare fino a 30 giorni. L'idea di montare batterie di elevata durata di Sharma riscosse un enorme successo nell'India rurale e i consumatori potevano acquistare il device per il prezzo incredibilmente contenuto di 2150 Rs, cioè 30\$ circa.

Ciò portò all'azienda due nozioni di fondamentale importanza (Dharmakumar, 2010):

1. Se hai un prodotto che può aiutare i clienti nelle faccende che affrontano quotidianamente, questo verrà sicuramente acquistato.
2. Nel 2010, in un mercato con oltre 50 aziende attive e con Nokia che da sola serviva più del 60% dei consumatori, c'erano comunque nicchie insoddisfatte. Queste potevano essere il target per nuove aziende entranti.

Micromax era a conoscenza che competere sul prezzo con le aziende già affermate poteva rivelarsi un suicidio, visto il potere economico di cui queste disponevano. Si

¹⁵ <https://dot.gov.in/sites/default/files/Telecom%20Statistics%20India-2017.pdf>

concentrò quindi su specifiche nicchie di mercato, cercando di discostarsi dall'immagine di "cugino povero" di Nokia. Si definì un'azienda innovatrice, che avrebbe costretto l'azienda finlandese a investire in ricerca e sviluppo per contrastarla.

Micromax mantiene la sua parola e lancia sul mercato cellulari dotati di un secondo slot per la SIM, i cosiddetti Dual-SIM. Sarà Sharma il primo a credere in questa nuova feature: ha avuto l'idea osservando il suo cuoco, il quale era in possesso di tre SIM in quel periodo. Rahul capì che la percezione generale secondo la quale solo le persone benestanti possedessero più numeri telefonici fosse errata: infatti, il suo dipendente ne usava una per le comunicazioni locali, una per contattare i suoi familiari residenti nel villaggio dove viveva e una che, priva di una tariffa fissa, gli pareva un peccato gettarla via. Altro fattore che contribuì all'implementazione di questa caratteristica fu la crescente offerta di servizi da parte dei providers telefonici. Secondo i fondatori di Micromax, questa sarebbe risultata in una doppia utenza da parte dei consumatori, ma possedere e trasportare due cellulari sarebbe stata sicuramente una seccatura, indipendentemente dal ceto sociale (Anu, 2017). Oggi, la possibilità di supportare due SIM contemporaneamente, è considerata quasi un must-have nei feature phones destinati al mercato indiano.

Infine, ultimo fattore che contribuì all'espansione di Micromax in India, fu frutto degli accordi che instaurò coi propri distributori. Il brand non godeva né dell'awareness per venire richiesto direttamente dai clienti, né dei volumi di vendita per favorire un buon prezzo ai distributori e/o dettaglianti. Solitamente il margine di guadagno di questi ultimi era molto basso e risultava nel 2% del prodotto venduto, o addirittura l'1% a causa degli sconti applicati. Micromax, al contrario delle altre aziende, garantiva invece il 5% a tutti i partners del proprio canale distributivo, ma non faceva credito, perciò ognuno doveva pagare anticipatamente prima di avere la merce. Queste le parole di Jain, uno dei fondatori: "As a result we are not plagued with dead inventory, periodic schemes or issues around 'price protection'. The retailer only picks up what he sees demand for. And because their money is involved, partners tend to work harder". Però, ciò significava che le previsioni di vendita effettuate dall'azienda dovessero essere molto più accurate per evitare di avere merce invenduta o di non riuscire a sostenere la domanda. Naveen Wadhwa, direttore di TA Associates, spiega che la catena di fornitura è il vero punto forte di Micromax: dall'ideazione del design fino all'immissione nel mercato, impiegano solamente 3 mesi, mentre i competitors più grossi arrivano fino a 18 mesi (Anu, 2017).

Tutti questi fattori hanno determinato l'ascesa dell'azienda nel mercato indiano, portandoli a diventare il più grande fornitore di devices per la telefonia mobile del paese e a superare Samsung nel Q2 del 2014 con uno share nelle spedizioni di 16,6% contro il 14,4% dell'azienda coreana.

Tabella 2.2: Dati sulle spedizioni riguardanti i prodotti di telefonia mobile in India

Rank	India Handset Shipments Share (%)	Q2 2014
1	Micromax	16.6%
2	Samsung	14.4%
3	Nokia	10.9%
4	Karbons	9.5%
5	Lava	5.6%
	Others	43.0%
	Total	100.0%

Rank	India Smartphone Shipments Share (%)	Q2 2014
1	Samsung	25.3%
2	Micromax	19.1%
3	Karbons	5.9%
4	Motorola	4.3%
5	Nokia	4.0%
	Others	41.4%
	Total	100.0%

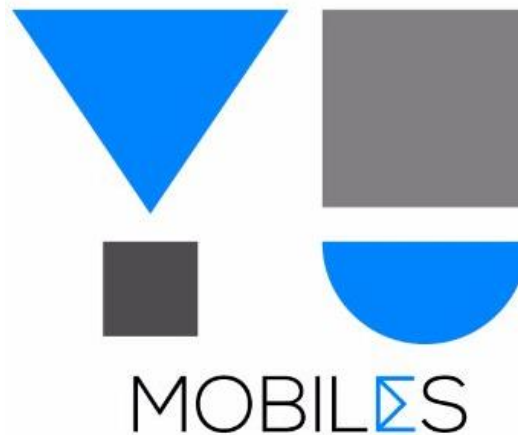
Rank	India Feature Phone Shipments Share (%)	Q2 2014
1	Micromax	15.2%
2	Nokia	14.7%
3	Karbons	11.4%
4	Samsung	8.5%
5	Lava	7.3%
	Others	42.9%
	Total	100.0%

Fonte: <https://www.counterpointresearch.com/market-monitor-q2-2014-micromax-becomes-the-leading-mobile-phone-brand-in-india/>

Come notiamo dalla tabella 2.2 in sovrapposizione, Micromax diventa il primo produttore di feature phones, ma rimane comunque dietro per quanto riguarda il settore smartphone.

Proprio nel 2014, Micromax immette nel mercato degli smartphone il suo sub-brand: Yu.

Figura 2.6: Logo YU



Fonte: <https://twitter.com/yuplaygod>

Questo sub-brand, come dice il suo creatore Rahul Sharma, non riguarda solamente l'ambito della telefonia mobile (exchange4media.com, 2014): "YU is not about a device but an ecosystem. The future is whatever the customer wants and not the manufacturer. Under YU, there are not only going to be phones. [...] The world is moving from apps to services. Services is about a platform. Can a movie be released on the phone? We are going to do a lot of work around services". Lo scopo di Yu è quindi quello di creare un ecosistema, come sono quelli creati da Apple o da Google. In questa analisi verrà considerata solamente la parte riguardante gli smartphones.

Yu viene lanciato per contrastare la diffusione di smartphone cinesi come Xiaomi o Motorola, acquisita da Lenovo. Il mercato Indiano è oggi il secondo al mondo per unità vendute dopo quello Cinese (Jain, 2020) e nel 2014 ammontava già a 80 milioni di unità ed era in forte espansione (IDC¹⁶). Inoltre, Micromax sta guadagnando rapidamente importanti quote nel mercato locale ed in altri, essendo riuscito a diventare il decimo produttore al mondo per unità vendute (Gartner¹⁷).

La creazione del sub-brand serve anche per contrastare la domanda sempre minore di feature phones a favore di quella di smartphone: questo è dovuto anche al diffondersi di app come Whatsapp e Facebook. Secondo IDC, nel Q3 del 2014, un terzo dei devices venduti dei 72,5 milioni totali, erano smartphones (Sen, 2015).

¹⁶ <https://www.thehindubusinessline.com/info-tech/smartphone-sales-in-india-to-touch-8057-m-in-2014-idc/article23111875.ece>

¹⁷ <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-12-15-gartner-says-sales-of-smartphones-grew-20-percent-in-third-quarter-of-2014>

Inoltre, Micromax non è mai stata famosa per la qualità dei propri devices, ma più per la funzionalità di questi, piazzandosi sempre in una fascia medio-bassa del settore. Il nuovo sub-brand mira a cambiare quest'immagine, mantenendo sempre funzionalità avanzate, ma creandosi un'immagine che renda in grado il consumatore di "essere fiero" del proprio acquisto.

Il vero punto di forza di Yu è la personalizzazione del device: Micromax monta nei suoi dispositivi una versione stock di Android, cioè senza modifiche. Queste vengono effettuate dalla casa produttrice e permettono di differenziare il proprio device offrendo un'esperienza più coinvolgente per l'utente, senza dover operare sulla parte hardware. Ciò permette di pre-installare app non cancellabili, di aggiungere gestures etc. Alcuni utenti preferiscono una versione stock, perché è più leggera e riesce a funzionare con specifiche tecniche inferiori. Questi consumatori andranno a modificare loro stessi il software, compiendo spesso azioni che invalidano la garanzia in quanto potrebbero causare dei danni irreversibili al dispositivo. La dicitura YU sta per "You and Us" e infatti decide invece di investire in un OS più personalizzabile chiamato *CyanogenMOD*. Questa versione modificata di Android è il vero punto di differenziazione e di forza del dispositivo, infatti è considerato uno dei tre sistemi operativi più promettenti di quel periodo. Questo OS vantava diverse funzioni innovative (Frau, 2015):

- Interfaccia user-friendly.
- Toggle rapidi per la gestione dell'alimentazione.
- Pannelli per la gestione audio.
- File manager integrati.
- Temi personalizzabili.
- Riprendere il lavoro lasciato in sospeso su un altro dispositivo Yu.

Inoltre, risultava molto leggero per essere OS modificato, ciò permetteva: una migliore gestione della batteria e dello spazio nella memoria ROM e RAM e una maggior fluidità di utilizzo.

Yu ottiene il diritto esclusivo per l'utilizzo del sistema operativo nel mercato indiano, portandolo ad avere delle controversie con OnePlus. Infatti, anch'esso montava CyanogenMod sui propri dispositivi e stava programmando di entrare in India con il modello One. Per ottenere una collaborazione esclusiva, Sharma si è recato a Palo Alto in

California per convincere Kirt McMaster, CEO di Cyanogen Inc.: in questo modo diventano ufficialmente partner, formando una joint venture (Sen, 2015).

Il primo modello, Yureka, è un assoluto successo. Viene lanciato il 13 gennaio 2015 esclusivamente nella piattaforma di commercio online “Amazon India” ed ottiene circa 300.000 registrazioni a fronte di un’offerta di solamente 10.000 devices scontati. Questi finiscono nel giro di pochi secondi, mandando il sito in crash a causa dell’elevato traffico di utenti. Yu, come Honor, vuole seguire una strategia di vendita basata esclusivamente sul canale online, in modo da ridurre i costi di distribuzione ed i prezzi per il cliente.

Questo brand risulta possedere molte caratteristiche per garantirgli il successo:

- Vendita solamente tramite il canale online
Questo, come abbiamo visto per Honor, permette di ridurre di molto i costi ed i prezzi per i consumatori.
- Software personalizzato ed esclusivo
Vero punto di forza di Yu. la partnership con Cyanogen è il fattore principale di differenziazione ed offre un’esperienza d’uso personalizzata ed unica. Questa non è ritrovabile in altri devices nel mercato indiano, grazie all’esclusività della collaborazione fra i due brand.
- Features innovative
CyanogenMod garantisce leggerezza, fluidità e personalizzazione agli utenti. Inoltre, la possibilità di riprendere il lavoro sospeso su un altro dispositivo marchiato Yu combacia con la visione di Sharma di un ecosistema.
- Hardware di qualità
Grazie al risparmio dei costi, Yu riesce ad investire in una componentistica migliore, garantendo così delle ottime prestazioni ai propri consumatori. Questo serve anche per distaccarsi dall’immagine di scarsa qualità di cui gode Micromax.

- Sostegno dal parent brand
Micromax, in questo periodo, è una realtà affermata del panorama della telefonia mobile indiana: Yu può trarre vantaggio dalla sua immagine e dalla disponibilità di fondi monetari.

Ritroviamo nei punti di forza di Yu, qui sopra elencati, delle caratteristiche analoghe al sub-brand di Huawei. Purtroppo, creare un nuovo brand di successo è molto complicato e non sempre è sufficiente attenersi a delle linee guida generiche. Analizziamo quindi i motivi per cui Micromax decide di interrompere la produzione di Yu nel 2017, dopo solo due anni dall'introduzione del primo modello.

Il primo problema riguarda proprio l'immissione sul mercato di Yureka. La quantità di pezzi disponibili sarebbe dovuta ammontare a 10.000 unità con il prezzo di 8.999 Rs, l'equivalente di 126\$, ma come riporta Arun Prabhudesai (2015) nel suo blog Trak.in le effettive vendite a quel prezzo sarebbero risultate di 3.000 unità. Le altre sarebbero andate vendute per 12.999 Rs, circa 182\$: "They had said they will put up 10,000 phones; however, there were only 3,000 phones. They fooled people, [...]". Un brand che decide di basarsi esclusivamente sul commercio online, non dovrebbe rischiare di minare la propria credibilità in questo modo. Yu ha preso in giro i consumatori dopo aver creato un'awareness molto alta. Prabhudesai aggiunge che grazie a questa strategia è possibile creare un enorme passaparola sui social e far focalizzare l'attenzione e le ricerche sul proprio prodotto. Amit Boni, General Manager di Motorola India, afferma che la strategia online-only sembra percorribile da chiunque, ma che il vero fattore determinante il successo o meno di questa non è il canale di vendita, ma il prodotto stesso.



Tuttavia, le ambizioni di Sharma sono molto grandi e il suo obiettivo è quello di arrivare fra i primi cinque produttori al mondo di smartphone con Yu. Respingerà le critiche affermando che 114 aziende, dopo di loro, hanno adottato questa strategia e che il sub-brand rimarrà competitivo sul prezzo e sulle specifiche tecniche. Yu inizierà ad utilizzare anche il canale offline entro i suoi due anni di vita, a causa delle poche unità vendute. Questo porterà ad un innalzamento dei prezzi negli store fisici. Non riuscirà quindi a mantenere uniformità di prezzo nella propria offerta, con una susseguente perdita di clienti, spendere di più per un prodotto analogo.

Il secondo e principale problema è stata una vera mancanza di differenziazione fra i due brand: Micromax e Yu. Queste le parole di Sanchit Vir Giorgia, CEO di Greyhound

Research:” The fact that Micromax had to introduce another brand shows how weak the parent brand is. YU will cannibalise their own brand.”. Micromax e Yu hanno agito nella stessa fascia di prezzo, facendo sì che si creasse confusione nei consumatori e favorendo la cannibalizzazione di Yu nei confronti del Parent brand. Era infatti possibile ottenere all’incirca le stesse caratteristiche hardware ad un prezzo molto inferiore, se si fosse preferito Yu a Micromax. Un esempio emblematico riguarda i modelli rilasciati nel periodo di inizio estate del 2015: Il Micromax Canvas Silver 5 e lo Yu Yuphoria.

Come si può vedere dalla figura 2.7 del sito gsmarena.com, le differenze che intercorrono fra i due modelli sono davvero minime.

Figura 2.7: Confronto delle caratteristiche fra Micromax Silver 5 e Yu Yuphoria

		Micromax Canvas Sliver 5 Q450	YU Yuphoria
			
		SPECIFICATIONS READ OPINIONS PICTURES	REVIEW SPECIFICATIONS READ OPINIONS PICTURES
FULL OR DIFFERENCES Change compare mode			
NETWORK	Technology	GSM / HSPA / LTE	GSM / HSPA / LTE
	2G bands	GSM 850 / 900 / 1800 / 1900	GSM 850 / 900 / 1800 / 1900 - SIM 1 & SIM 2
	3G Network	HSDPA 900 / 2100	HSDPA 900 / 2100
	4G Network	LTE 800 / 1800 / 2600 TD-LTE 2300	LTE band 3(1800), 40(2300) / 800 / 2600
	Speed	HSPA 21.1/5.76 Mbps, LTE Cat4 150/50 Mbps	HSPA 42.2/11.5 Mbps, LTE Cat4 150/50 Mbps
LAUNCH	Announced	2015, June	2015, May
	Status	Available. Released 2015, July	Available. Released 2015, May
BODY	Dimensions	5.1 mm thickness	142.4 x 73 x 8.2 - 9.35 mm
	Weight	97 g (3.42 oz)	143 g; 104 g (w/o battery) (5.04 oz)
	SIM	Nano-SIM	Dual SIM (Micro-SIM, dual stand-by)
DISPLAY	Type	AMOLED capacitive touchscreen, 16M colors	IPS LCD capacitive touchscreen, 16M colors
	Size	4.8 inches, 63.5 cm ²	5.0 inches, 68.9 cm ² (~66.3% screen-to-body ratio)
	Resolution	720 x 1280 pixels, 16:9 ratio (~306 ppi density)	720 x 1280 pixels, 16:9 ratio (~294 ppi density)
	Protection	Corning Gorilla Glass 3	Corning Gorilla Glass 3 Cyanogen 12 YU5010 model
PLATFORM	OS	Android 5.0.2 (Lollipop)	Android 5.0.2 (Lollipop) - YU5010A model
	Chipset	Qualcomm MSM8916 Snapdragon 410 (28 nm)	Qualcomm MSM8916 Snapdragon 410 (28 nm)
	CPU	Quad-core 1.2 GHz Cortex-A53	Quad-core 1.2 GHz Cortex-A53
	GPU	Adreno 306	Adreno 306
MEMORY	Card slot	No	microSD, up to 32 GB (dedicated slot)
	Internal	16GB 2GB RAM	16GB 2GB RAM

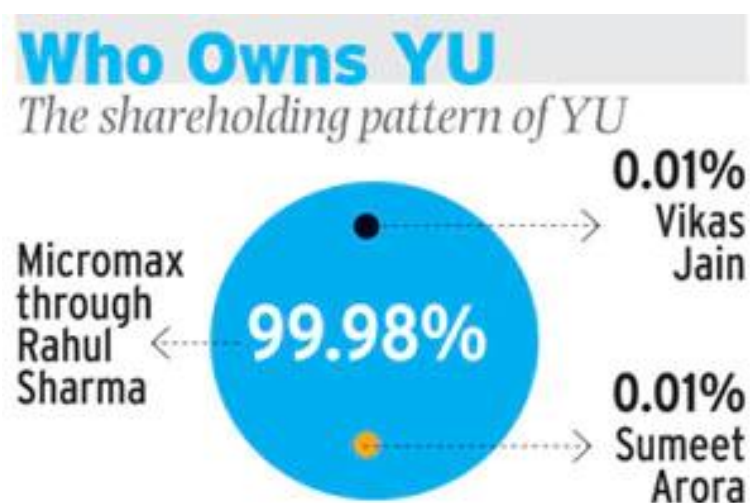
Fonte: <https://www.gsmarena.com/compare.php3?idPhone1=7306&idPhone2=7241#>

Si può notare come il Micromax sia dotato di uno schermo di qualità superiore trattandosi di un AMOLED, ma la risoluzione rimane molto simile fra i due. Inoltre, viste le dimensioni degli smartphone, lo schermo è un dettaglio trascurabile se non sono di scarsissima qualità. Processore Qualcomm Snapdragon 410 e scheda grafica Adreno 306 sono le stesse e questo vale anche per la memoria RAM e ROM, con la differenza che quest'ultima è espandibile tramite microSD in Yuphoria. Il device del sub-brand è inoltre dotato di doppia SIM card, caratteristica che ha segnato la fortuna di Micromax durante i primi anni nel settore della telefonia mobile. La fotocamera è la stessa per entrambi e Yuphoria, al contrario del Canvas, supporta la ricarica rapida.

I due devices sono quindi estremamente simili per quanto riguarda le caratteristiche tecniche e il sistema operativo, come detto precedentemente, sarà Android stock per Micromax e Cyanogen per Yu. La differenza sostanziale sta però nel prezzo: circa 250€ per il Canvas Silver 5 contro i circa 100€ dello Yuphoria. Un qualsiasi cliente che si appresti ad effettuare una scelta fra i due dispositivi, sempre che non abbia particolari motivi che influiscano sulla propria scelta, propenderà sicuramente per Yu. Questo va a gravare ulteriormente sull'immagine di Micromax, il quale con la linea Canvas, la più avanzata che possiede, non riesce a fronteggiare un brand da lui stesso creato. Da questi dati si intuisce che la differenziazione che intercorre fra i due brand è minima: inoltre, servono gli stessi segmenti con il conseguente passaggio degli utenti da Micromax a Yu.

Il sub-brand doveva rafforzare la posizione del parent brand nei confronti degli emergenti brand cinesi Xiaomi e Lenovo. Questa tattica ha invece cannibalizzato Micromax, senza intaccare i veri concorrenti (Sen, 2015).

Figura 2.8: La partecipazione di Rahul Sharma in YU



Fonte: <https://www.businesstoday.in/magazine/corporate/micromax-with-yu-televentures-hopes-strengthen-smartphone-market/story/214997.html>

A seguito della reazione del mercato, iniziarono a trapelare le prime voci da parte dei dipendenti di Yu. Questi affermeranno che strategia intrapresa è stata avventata ed egoistica, attribuendo la colpa a Rahul Sharma per aver agito in modo errato. Questo personaggio è il principale indagato delle azioni compiute da Yu, in quanto possiede quasi interamente il nuovo brand, come rappresentato in figura 2.8, ed è quindi l'unico a prendere le decisioni. Sembrerebbe abbia agito senza valutare le conseguenze che ne sarebbero scaturite nei confronti di Micromax, visto il conflitto d'interessi che creatosi.

Infine, l'ultimo elemento che ha portato alla dismissione del brand Yu è stata la chiusura del partner Cyanogen. Dopo il lancio del modello Yunicorn nel maggio 2016, l'azienda si appresta a rilasciare il successivo modello ad ottobre, ma la presentazione viene posticipata a dicembre per essere poi annullata (Deep, 2017). Come riportano vari articoli (Kee, 2017; The Mobile Indian, 2017), la causa principale sarebbe la fine dei rapporti con i produttori del sistema operativo a seguito della chiusura della Cyanogen Inc. nel dicembre 2016. La mancanza di aggiornamenti software mina la fedeltà dei consumatori. Non verranno implementate le nuove funzioni introdotte ad ogni aggiornamento di Android e soprattutto le revisioni delle patch di sicurezza, rendendo perciò i vecchi smartphones non più sicuri. La mancanza di un OS modificato avrebbe causato la chiusura degli stabilimenti di produzione del sub-brand da parte di Micromax, in quanto sarebbe venuto a mancare il vero elemento di differenziazione. Nel maggio 2017 gli ex dipendenti affermano che i magazzini sono pieni di unità invendute, che saranno soggette a grosse svendite. Gli esuberi di magazzino confermarono lo sbaglio di Rahul Sharma nel dare vita ad un sub-brand: molti non trovavano necessaria la creazione di Yu, ma avrebbero optato per una nuova linea marchiata Micromax; l'unico a favore di ciò sarebbe stato proprio Sharma. La semplice replica del CEO di Micromax e Yu alla redazione di Media Nama fu: "Just wait and see" (Deep, 2017), la quale non ha fatto altro che confermare le convinzioni degli ex dipendenti.

Dopo due anni dall'ultimo rilascio di uno smartphone, nel 2018, Yu ricomincia la produzione. Però, la prima esperienza iniziata nel 2015 e terminata già nel 2016 con solamente 4 modelli rilasciati, può essere considerata un completo fallimento culminato con la chiusura degli stabilimenti.

Si possono quindi riassumere tutti gli errori commessi dalle due aziende nell'uso della strategia del sub-branding in un unico fattore: cioè la **mancanza di differenziazione**.

Riepiloghiamo nel dettaglio tutti gli elementi che hanno contribuito a questo.

- **Stesso target obiettivo per entrambi i brand**

Micromax e Yu vanno a creare smartphone dalle caratteristiche hardware molto simili, se non quasi identiche. A causa di questo entrambi i brand agiscono sullo stesso target di clienti, facendo sì che si concretizzasse il fenomeno della cannibalizzazione. I consumatori di Micromax hanno preferito acquistare Yu e le quote dei veri concorrenti sono rimaste inalterate. L'azienda ha solamente aumentato le spese ma non ha guadagnato nuovi clienti: ha anzi confuso quelli esistenti, offrendo devices simili a prezzi diversi.

- **Mancanza dell'elemento di differenziazione**

La chiusura di Cyanogen Inc. può essere una delle cause principali per la chiusura di Yu: è venuto a mancare il vero elemento di differenziazione. Questo riusciva a garantire originalità alle apparecchiature del sub-brand. Se avessero montato Android stock su Yu, i suoi dispositivi sarebbero stati quasi identici a quelli di Micromax, con l'unica differenza nel logo sulla scocca.

- **Fallimento nel distaccarsi dall'immagine di Micromax da parte di Yu**

Uno degli obiettivi di Yu era quello di conferire ai cellulari indiani una nuova identità, facendo sì che venissero considerati con maggior rilievo nel mondo, come è accaduto per Xiaomi e i suoi connazionali. Purtroppo, i suoi tentativi hanno subito l'effetto opposto, perché hanno semplicemente dimostrato la mediocrità di Micromax, il quale offriva gli stessi device a un prezzo superiore. Quando viene adottata la strategia del sub-branding bisogna definire bene i ruoli. un esempio può essere proprio Huawei che si è concentrata sulla fascia premium, lasciando il settore medio-basso a Honor. Anche Micromax e Yu avrebbero dovuto decidere i ruoli precedentemente all'avvento del sub-brand, in modo da concentrarsi su segmenti diversi ed evitare la cannibalizzazione.

- **Fretta nel voler contrastare gli emergenti brand cinesi**

Uno dei motivi per cui è stato lanciato Yu, è quello di contrastare l'espansione dei brand cinesi in India. Non avendo però definito al meglio la strategia, questa si è rivelata ancora acerba, facendo sì che risultasse in un fallimento.

- **Strategia online carente**

Prendendo spunto da Honor e Xiaomi, anche Yu decide di perseguire una strategia di vendita esclusivamente online. Come si è potuto notare, questa è iniziata fin da subito nel modo sbagliato, illudendo migliaia di consumatori con il lancio del modello Yureka nel 2015. A causa delle poche vendite, Yu decide di rendere i dispositivi disponibili anche nei negozi fisici mettendo fine ai vantaggi che derivano da una strategia basata sul web.

2.3.3 Lava & Xolo

Dopo aver esaminato il caso di Micromax e del suo sub-brand Yu, questa analisi si concentra su un altro brand nato in India: Lava. Come anticipato, sono presenti molti segmenti rilevanti all'interno del mercato indiano, soprattutto nelle aree rurali e meno sviluppate dello stato. Questi consumatori presentano bisogni non ancora soddisfatti dalle proposte delle grandi multinazionali come Nokia e Samsung; proprio per questo viene deciso da Hari Om Rai, Sunil Bhalla, Shailendra Nath Rai e Vishal Sehgal di fondare Lava International (Mitra, 2015).

Figura 2.9: Logo LAVA International



Fonte: <https://www.logolynx.com/topic/lava+mobile#&gid=1&pid=1>

I primi prodotti a venire lanciati sul mercato nel giugno 2009 sono tre modelli di feature phones: KKT 1, KKT 11, KKT 22. Tutti possiedono uno schermo da 1,8 pollici e una batteria da ben 1800 mAh che consente di effettuare fino a 12 ore di chiamata e di rimanere in stand-by fino a 30 giorni. Il modello 22 era inoltre dotato di un secondo slot per le SIM-card e di una fotocamera digitale (The Financial Express, 2009). Queste le

parole di Bhalla a poche settimane dal lancio dei devices (Indo-Asian News Service, 2009):" There is a vacuum of 60-65 percent in the rural market that we want to capitalise on. [...] At present we have 20 distributors in the state. Within three to four months we will take it up to 50-60 distributors to reach remote places in the state."

La scelta di puntare sull'ancora promettente mercato dei non smartphone si rivela vincente e porta fin da subito i frutti sperati. Uno dei punti focali della strategia di Lava è quello di costruire un canale distributivo che sia in grado di raggiungere più persone possibili: includendo anche le cittadine più piccole, in quanto la maggior parte delle transazioni del paese avvengono offline. Hari Om Rai, uno dei fondatori, affermerà che il piano di Lava è quello di risultare disponibile ovunque, dato che il mercato indiano della telefonia mobile ammonta ad otto milioni di unità vendute mensilmente ed è in forte espansione. Qualsiasi area, per quanto piccola, può generare una domanda di prodotti importante e con buone prospettive di crescita: "[...] Lava is in the process of setting up a strong distribution network for the easy availability of Lava mobile phones". Proprio per questo l'azienda propone fin da subito un investimento monetario di più di 100 Rs-crore, circa 14 milioni di dollari, da attuarsi nei primi cinque anni di vita (TendersInfo, 2009).

Un altro punto di forza per Lava sono i prezzi dei prodotti: i devices sono lanciati a partire da 2599 Rs, circa 36\$, e secondo la stampa è questa la chiave per acquisire fin da subito una buona quota di mercato. Inoltre, il piano di sviluppo comprende un'evoluzione dal semplice feature phone a un device sempre più avanzato e con funzioni quali: Bluetooth, videogiochi, fotocamera, lettore MP3, supporto per l'espansione di memoria etc.; in modo da soddisfare anche i clienti più esigenti e abituare i propri consumatori al meglio.

Lava, nei suoi primi anni di vita, cercherà di offrire all'utente una differenziazione sempre maggiore del prodotto grazie alla presenza di contenuti originali ed unici. Infatti, stringerà accordi con importanti partner nel settore dell'intrattenimento per garantire l'esclusività dei propri device ed accostarsi a brand molto blasonati. Nell'ottobre 2010 firma un contratto della durata di tre anni con la famosa emittente televisiva National Geographic Channel (NGC) per precaricare sui cellulari applicazioni e features esclusive fra cui sfondi e suonerie. Secondo Raina, l'associazione con NGC è un altro passo per portare maggior valore al consumatore finale (Indian Retail News, 2010).

Nel 2011 stringe un'altra importante partnership, questa volta con MTV, lanciando il modello A16 dotato di: temi animati speciali, una fotocamera da 3,2 megapixel e uno

schermo da 2,6 pollici ad alta risoluzione. Con questo device Lava si rivolge ai giovani, investendo risorse per lo sviluppo del comparto multimediale e per il design: comprende anche l'applicazione di Facebook preinstallata. Un'ultima particolarità di questo cellulare è che si tratta del primo device completamente disegnato e sviluppato in India: così facendo, Lava cerca di conciliare le ultime tecnologie e un'ottima estetica in un unico dispositivo (CIOL, 2011).

Figura 2.10: Lava A16 MTV



Fonte: <https://techlomeia.in/2011/12/lava-announced-a16-mtv-mobile-phone-1673/>

Il 2011 è un anno importante per l'azienda, perché inizia con il conferimento del "Corporate Excellence Award" da parte della Amity University per essere stata l'azienda con la più veloce crescita nel settore delle telecomunicazioni: si tratta di un premio molto importante e prestigioso nella nazione indiana. Lava, con soli venti mesi di vita e col motto "Get power in your hand" è riuscita a portare prodotti molto apprezzati dai consumatori. Secondo Rai, il merito va attribuito al loro impegno nell'ascolto di questi, il quale è riuscito a portare ad innovazioni volute, e quindi apprezzate, dalla clientela. L'azienda, espandendo rapidamente il proprio mercato, è ora presente in tutto il territorio nazionale e può vantare una rete di 1.000 distributori e 50.000 retailers (India Public Sector News, 2011). Grazie a ciò, è riuscita a creare un'enorme awareness e ha reso i prodotti disponibili a gran parte della popolazione.

Il 2011 sarà anche l'anno dell'entrata nel settore degli smartphones di Lava. Rai crede fermamente che questi siano il futuro del settore delle telecomunicazioni: "Six months from now, you will find substantial growth on the smartphone side. In 2010,

smartphone shipments grew by 87%". Molte aziende stanno già chiudendo i settori di R&D riguardanti i feature phones.

Lava investe molti fondi in ricerca e sviluppo per garantire un prezzo non troppo elevato dei propri devices: "Rs. 20,000 is a price that only people with aspirational values buy. The moment it comes below Rs. 10,000, that's when people start buying. [...] we will continue to do R&D". Il piano che consentirà di garantire prezzi accessibili alla propria clientela si suddivide in tre fasi distinte:

- Abbassare il prezzo grazie a operazioni di *bundling*
Inizialmente, il prezzo basso sarà garantito solamente tramite le operazioni di bundling con i provider di servizi telefonici.
- Abbassare il prezzo grazie alle innovazioni del *settore R&D*
Successivamente, grazie al lavoro in R&D, Lava sarà in grado di risparmiare sui costi grazie al miglioramento delle tecniche produttive.
- Abbassare il prezzo grazie alle *economie di scala*
Infine, quando la domanda sarà molto alta, sarà possibile abbattere ulteriormente i costi e i prezzi grazie alle economie di scala.

Una volta raggiunta l'ultima fase, secondo Rai, si inizierà a guadagnare molto e per questo Lava sta investendo la somma di Rs. 150 crore, più di 21 milioni di dollari, in un piano di marketing estremamente aggressivo (Rao, 2011).

Nell'ottobre dello stesso anno, Lava lancia sul mercato il suo primo smartphone: il modello S12. Questo monterà un OS proprietario basato su Android con una User Interface ricca di animazioni 3D. Il prodotto sviluppato a Bengaluru si pone l'obiettivo di portare al consumatore un'esperienza sensoriale nuova ed entusiasmante: gli sviluppatori hanno cercato di equipaggiare S12 con features e app utili o essenziali per l'indiano medio. Raina spiega che l'obiettivo di Lava è quello di porre un nuovo standard di prodotto. Questo deve riuscire a combinare la componentistica più tecnologica con un design moderno ed attraente, tenendo a mente l'evoluzione dei bisogni della clientela. Come si può vedere nella figura 17, S12 possiede una finitura in finta pelle sul retro e curve arrotondate.

Figura 2.11: Lava S12



Fonte: <https://www.comparegadgets.net/mobile/lava-s12/>

La UI è uno dei punti di forza di questo smartphone. Oltre alle animazioni 3D, offre un'ampia possibilità di personalizzazione in modo da essere adattata agli interessi del singolo consumatore e gestures che permettono una navigazione facile, veloce ed intuitiva. Non ci sono eguali nel mercato in questa fascia di prezzo.

Oltre alla UI molto curata, S12 presenta anche un buon hardware che comprende: un ampio display dotato di touchscreen capacitivo, ottimo per vedere video e molto reattivo, possibilità di connessione 3G, possibilità di hotspot e di connessione Wi-Fi e Bluetooth. Una fotocamera da 5 megapixel e una batteria da 1300 mAh completano la componentistica. Inoltre, lo smartphone è già completo di utili app preinstallate come quelle del pacchetto Google, Facebook, Twitter etc. e molte app esclusive fra cui Zenga Mobile TV con un anno di sottoscrizione gratuita: questa consente di guardare vari canali TV sul proprio device ovunque ci si trovi.

Ciò che davvero rendeva S12 unico era però il prezzo: questo ammontava infatti a sole Rs. 9.999, circa 140\$, le quali comprendevano anche una microSD da 2GB nella confezione (Bureau, 2011). Nel complesso risultava un prodotto che valeva ogni singolo centesimo per ciò che offriva.

Lava comincia ad espandersi oltre i confini nazionali pianificando un investimento di 15 milioni di dollari entro il 2015: Rai affermerà: "We have already made our presence felt in Nepal, Bangladesh, Sri Lanka and Nigeria. We are targeting to enter 40 countries by 2012" (Rath, 2011). Gli obiettivi comprendono Europa, Nord America e Africa, in quanto continente in via di sviluppo e con buoni margini di espansione soprattutto nel mercato dei feature phones. Nel dicembre 2011 inizierà il piano per la costruzione di centri di

assistenza in Nigeria grazie allo stanziamento di 5 milioni di dollari; le unità vendute da Lava mensilmente nello stato africano ammontano a 50.000 e quest'operazione garantirà le basi per un'espansione in Ghana. I bisogni dei consumatori africani e di quelli indiani sono molto simili secondo Raina e comprendono le features standard abbinate ad una lunga durata della batteria: caratteristiche tipiche dei cellulari prodotti dall'azienda (India Investment News, 2011).

Inoltre, Raina aggiungerà che Lava si ritiene pronto ad affrontare la concorrenza degli emergenti brand cinesi. Secondo il CEO, il target di queste risulterebbe troppo frammentato e le aziende non investirebbero molte risorse nel valore portato al consumatore se comparate alle aziende indiane o europee. Come se non bastasse, afferma che Nokia, lanciando il suo primo modello dual-SIM in India, ha commesso un errore. Questo perché è ormai impossibile competere su questa feature, in quanto loro hanno già sul mercato 16 devices che vanno da un prezzo di 1.999 Rs fino a 5.999 Rs e questa risulta una funzionalità che non differenzia più un dispositivo, perché ampiamente diffusa.

Grazie alla sua rapida espansione e all'enorme awareness acquisita, Lava decide di cimentarsi in nuove sfide e nel 2012, grazie alla collaborazione con il colosso dell'informatica Intel, decide di fondare il proprio sub-brand che andrà a montare i processori del partner: Xolo.

Figura 2.12: Logo XOLO "the next level"



Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Xolo_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Xolo_(company))

Il primo modello ad essere lanciato il 23 aprile 2012 è lo Xolo X900 e si tratterà del primo smartphone, disponibile in India, a venire equipaggiato con un processore Intel. Erano già presenti devices che montavano chipset di tale marca, ma con OS basati su Windows come nei devices del brand BlackBerry. In questo caso Lava mira a creare un prodotto di alto livello e le caratteristiche tecniche risultano molto buone, anche se non

da top di gamma. Il processore da 1.6 GHz con tecnologia *Hyper Threading* consente al sistema di funzionare in modo fluido, anche se stressato tramite l'apertura di molte app in contemporanea. Lo schermo 1080p HD fa in modo che il device risulti ottimo per l'intrattenimento e la multimedialità. La fotocamera da 8 megapixel consente di catturare immagini dettagliate e fino a dieci scatti al secondo con la modalità burst. La batteria viene gestita in maniera ottimale, garantendo una navigazione 3G fino a cinque ore. Il tutto è completato dal sistema operativo Android *Gingerbread* che sarà aggiornabile over-the-air (OTA) alla versione *Ice Cream Sandwich*. Il prezzo di lancio è di Rs 22.000, circa 310 dollari (Business Wire, 2012). Nonostante ciò, lo smartphone si rivolge ai giovani grazie alle sue caratteristiche multimediali e a quelle riguardanti la connettività online. In aggiunta, cerca di targetizzare anche i lavoratori grazie alla disponibilità del servizio BBM Messenger presente solitamente sui BlackBerry.

Sehgal, uno dei fondatori di Lava, si dirà orgoglioso del lancio del sub-brand. Questo servirà a differenziare l'offerta nel crescente settore degli smartphone e cercherà di imporsi come standard da superare: Xolo viene creato per chi è alla ricerca di performance e velocità. Anche Mike Bell, vicepresidente di Intel, si rivelerà entusiasta della collaborazione affermando che i confini tra il mondo della telefonia mobile e dei personal computer si stanno assottigliando sempre più e che questo è solo un assaggio delle possibilità che ci rivelerà il futuro (Shaer, 2012).

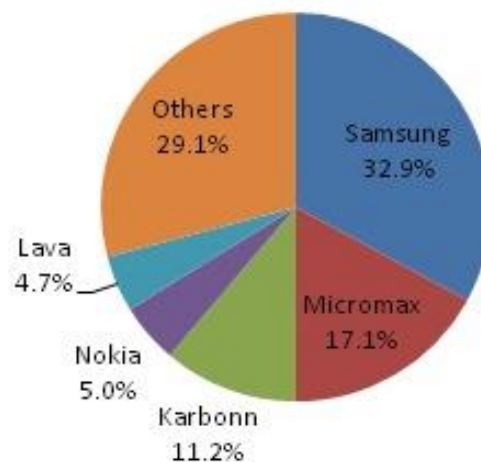
Xolo, a differenza di Honor e Yu, verrà messo in commercio anche tramite il canale offline, in quanto Lava vanta un'invidiabile rete di distribuzione. Per l'occasione riesce a stringere un accordo con Croma, una catena di mega stores di elettronica di consumo, la quale si dice onorata di tale opportunità, che le consentirà di offrire le ultime tendenze alla propria clientela.

La collaborazione fra Lava e Intel garantirà vantaggi ad entrambe le parti. Per Intel si tratta di una strategia che gli permetterà di crearsi uno spazio nel settore degli smartphone e, in caso di fallimento, di limitare i danni: la maggior parte della colpa sarà attribuita a Lava per aver scelto strategie di marketing errate. Inoltre, la scelta di un brand relativamente piccolo come partner consente a Intel di evidenziare la sua presenza nel settore, al contrario di quanto avrebbe potuto fare se avesse scelto un brand rinomato come Samsung o Motorola. Intel ne uscirà quindi vincitrice sia in caso di successo, affermandosi nel settore della telefonia mobile, sia in caso di insuccesso in quanto la colpa ricadrà su Lava (CIOL, 2012).

I vantaggi non vertono però tutti su Intel, infatti la collaborazione gioverà anche a Lava e Xolo. Il sub-brand viene fondato per ritagliarsi una maggior porzione di mercato nel settore premium degli smartphone. Mentre Lava si concentra su devices con prezzi al di sotto delle Rs 15.000, 210\$, Xolo può dedicarsi alla produzione di smartphone dedicati ad un target che desidera un prodotto di fascia alta e disposti a pagare fino a Rs 25.000, 350\$. “For the entry level market, we continue to address with the Lava brand, but for the leading market and the premium-end market, we felt that it is a better marketing strategy to go with a second brand - Xolo”, queste le parole di Sehgal a Hindu Business Line (Singh S. R., 2014). Inoltre, il sub-brand servirà per rispondere alla sempre più crescente domanda di smartphone, che secondo le previsioni arriverà a sei milioni di unità al mese entro il 2015. Questa viene alimentata dal continuo lancio di devices, sia di brand nazionali, sia di brand internazionali, adatti alle tasche di qualsiasi target. Questi preferiranno così uno smartphone al posto di un feature phone.

La strategia inizia fin da subito a dare i suoi frutti:

Grafico 2.5: Market share nel mercato Asia-Pacific degli smartphone nel 3Q 2013



Fonte: <https://www.medianama.com/2013/12/223-india-smartphone-shipments-q3-2013-idc/>

Dati: IDC

Come si nota dal grafico 2.5, Lava riesce a guadagnarsi un posto fra i cinque maggiori produttori nel mercato Asia-Pacific con uno share del 4,7%. Ottiene questo risultato dopo solo due anni dalla sua entrata nel settore degli smartphone. Ciò sarebbe in gran parte dovuto alle spedizioni riguardanti i modelli della linea Iris e dei dispositivi Xolo. Iris comprende devices entry-level, cioè senza funzioni avanzate o ricercate, ma che risultano funzionali ed economici (Vikas, 2013).

Xolo continua la sua crescita.

Nel 2014 decide di differenziarsi ulteriormente lanciando sul mercato uno smartphone montante Windows Phone come OS: Xolo Win Q900s (Singh M., 2014). Questo modello non risulta destinato da un target con esigenze particolari, in quanto la componentistica non è da top di gamma. Risulta comunque utile per far crescere l'awareness del marchio, che ora può venire associata a Microsoft. Il prezzo di Rs 11.999, circa 170\$, lo rende comunque un device appetibile per un mercato in espansione come quello indiano.

Lo stesso anno, Xolo stringe una partnership di sponsorizzazione con un altro famoso brand. Questa volta non si tratterà di una collaborazione dal punto di vista tecnologico, ma dal punto di vista della visibilità in quanto Liverpool Football Club diventa un alleato per le prossime tre stagioni calcistiche nei paesi di India, Sri Lanka, Nepal e Bangladesh. Sehgal spiegherà che questo accordo è basato su solide fondamenta, perché il calcio è uno degli sport in più rapida espansione nel pubblico indiano e rispetta il motto "the next level" di Xolo. Con questa mossa il brand desidera avvicinarsi maggiormente al target giovanile a cui si rivolge. Inoltre, Liverpool FC è il brand sportivo più rispettato del paese dopo Indian Premier League, lega nazionale di cricket, secondo Brand Trust Report 2013 (Best Media Info, 2014).

I primi brand internazionali come Oppo e Xiaomi iniziano ad apparire nel mercato indiano e Xolo, prendendo spunto da quest'ultimo, decide di sviluppare e montare su alcuni devices una nuova UI: HIVE.

Figura 2.13: Screenshots di HIVE UI



Fonte: <https://www.techshout.com/mobile-phones/2014/07/xolos-upcoming-hive-ui-gets-detailed-officially/>

Hive UI si basa sul sistema operativo Android. Il motivo per cui Xolo decide di non utilizzare più la versione stock dell'OS è quello di proporre una maggior personalizzazione dell'interfaccia. Può così offrire app e gestures uniche, ispirandosi a quanto fatto da Xiaomi con la sua MIUI. Fra le caratteristiche di Hive c'è quella di essere in grado di esporre dei suggerimenti all'utente in base all'utilizzo che fa dello smartphone: per esempio, può ordinare le applicazioni mettendo ai primi posti le più utilizzate.

Vera particolarità, nonché punto di forza, è "Connect": questa feature, presente di default nella lista di applicazioni disponibili, fa in modo che l'utente possa comunicare con gli sviluppatori del software, offrendo la possibilità di dare suggerimenti o segnalare bug. In questo modo si instaura una collaborazione con il cliente, il quale potrà dar voce alla propria opinione favorendo l'implementazione di nuove funzioni grazie agli aggiornamenti di sistema. Lo scopo è quello di creare una community online di appassionati, che si scambiano suggerimenti fra di loro e con l'azienda. Si può così dare ascolto ai consumatori, riuscendo a migliorare il prodotto con funzionalità richieste e non imposte (Satpathy, 2014). Il primo modello a montare Hive sarà Xolo Play 8X-1000.

Infine, come ultima mossa strategica, Xolo lancerà la linea "Black" disponibile solo tramite e-commerce. La strategia della vendita online-only non è una novità nei sub-brand del settore degli smartphone e in India sono già presenti Xiaomi e il connazionale Yu che agiscono tale maniera. Xolo non vuole restarne fuori ed intende aggiornarsi di conseguenza alla continua evoluzione del mercato e dei bisogni dei consumatori. Sehgal affermerà che questa mossa non porterà ad un abbattimento dei prezzi per i devices venduti tramite internet. Lo scopo è quello di raggiungere quel target di clientela più giovane ed informato, che tende a relazionarsi coi brand in maniera digitale (Akolawala, 2015).

Xolo si muove quindi su più fronti, creando modelli diversi per rivolgersi ai vari target e proponendo i propri prodotti a prezzi medio-alti. Intanto Lava continua a servire il mercato low-end e dei feature phones.

Purtroppo, la fama che si è guadagnata il sub-brand nel corso degli anni non servirà ad evitare il suo fallimento nel 2016, dopo solo quattro anni dal lancio del primo modello. Ma quali sono state le cause di questo fallimento? Perché Xolo, che ha investito molte risorse in partnership di rilievo, riuscendo così a differenziarsi molto, non è riuscita ad affermarsi come ha fatto Honor? Analizziamo quindi i punti critici che hanno portato Xolo a perdere il ruolo che si era costruito.

Questa analisi inizia da uno dei maggiori elementi caratterizzanti: il sistema operativo Hive. Lanciare una UI personalizzata è solitamente un vantaggio per il produttore, in quanto consente di differenziare il proprio smartphone e offrire utili funzioni ai consumatori. Nel caso di Xolo si è rivelata una causa del proprio fallimento: presentava infatti diversi problemi. L'azienda, come anticipato, prende ispirazione dalla MIUI del concorrente Xiaomi, la quale grazie agli utenti è in grado di rilasciare aggiornamenti molto frequenti per migliorarla in continuazione; Xolo prova a replicarla ma con diversi punti non chiari nella sua strategia (EFYtimes.com, 2014):

- Pochi utenti

Xiaomi vanta un bacino di utenti pari a 50 milioni e ha costruito MIUI rendendola per molti anni open-source, in modo che potesse venire installata e apprezzata su qualsiasi smartphone. Così facendo è riuscita ad attrarre molto pubblico, che ha iniziato a comprare i devices dell'azienda cinese. Xolo ha invece lanciato Hive solamente su una linea di prodotto e senza nemmeno renderlo open-source, limitando così il numero di utenti e il conseguente numero di migliorie che questi possono portare al software.

- Personalizzazione limitata

La personalizzazione al lancio di Hive è molto ridotta. Permette solamente di cambiare il tipo di sblocco dello smartphone, ha poche gestures a disposizione e i temi si limitano a cambiare il colore principale. Inoltre, presenta situazioni di lag, cioè ritardo nella risposta degli "stimoli" dati dall'utente.

- Impossibilità degli aggiornamenti

Un elemento che preoccupa molto i consumatori nel settore della telefonia mobile è la possibilità di ricevere gli aggiornamenti riguardanti Android, in quanto presentano funzioni migliorate e maggior una sicurezza. Xiaomi è in grado di supportare la maggior pesantezza e complessità di questi grazie ad un hardware da top di gamma, che riesce a farli funzionare per diversi anni. Al contrario, Xolo non dispone di un hardware adatto a ciò e, aggiornando il sistema operativo, il device potrebbe diventare molto lento anche nelle funzioni più semplici, facendo risultare persino stressante il suo utilizzo.

Concentrarsi anche sul software, oltre che sull'hardware, può far scaturire un grosso vantaggio nel settore della telefonia mobile, perché questo è fondamentale per determinare la qualità dell'esperienza dell'utente. Un sistema operativo non curato nei minimi dettagli può però arrecare un danno quasi irreparabile all'azienda.

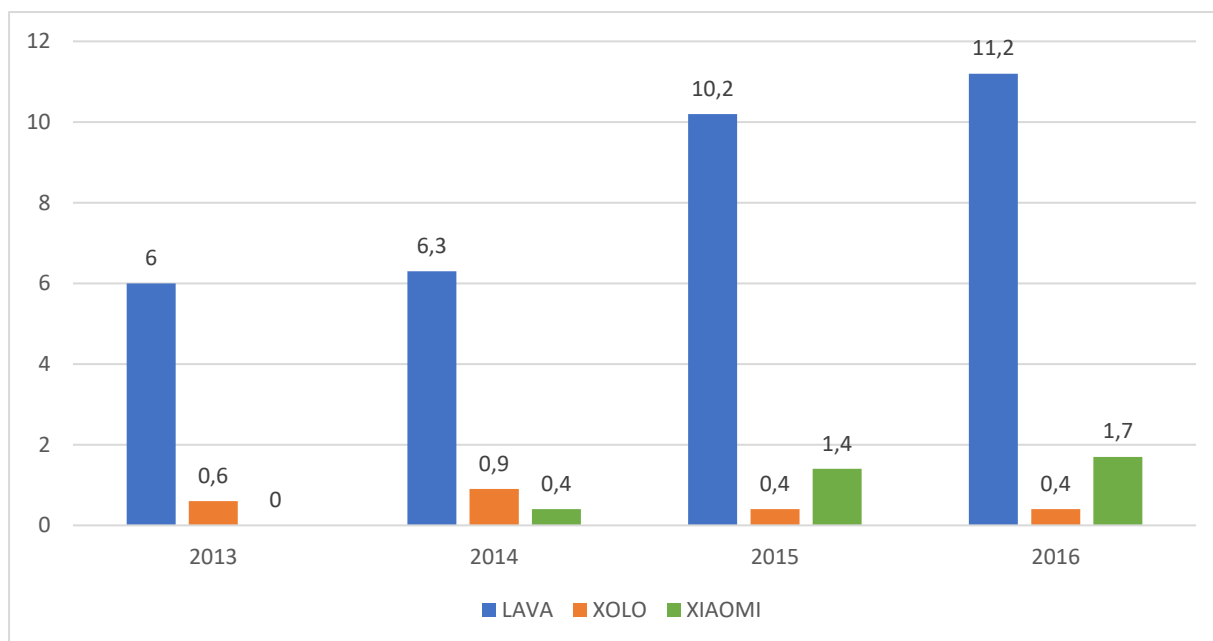
Un altro problema che si è verificato fin dal principio è il motivo per cui Xolo è stata fondata. Il vero fattore di differenziazione di Xolo è stato, o meglio, sarebbe dovuto essere, il processore fornito da Intel grazie alla collaborazione da cui è nato Xolo. Tuttavia, questo elemento non è risultato sufficiente per giustificare la creazione di un nuovo sub-brand ed è così mancato un Unique Selling Point, USP, cioè un elemento che caratterizzasse e distinguesse i devices dell'azienda da quelli dei concorrenti (EFYtimes.com, 2014). Inoltre, Xolo ha stretto molte partnership sotto il punto di vista tecnologico, da Qualcomm a MediaTek a NVIDIA: tutto ciò ha contribuito a confondere l'identità dello stesso. Questa confusione si è ripercossa sui consumatori, i quali hanno preferito l'economicità e le prestazioni da top di gamma dei concorrenti internazionali. I target che Xolo ha provato a servire coi propri devices risultavano estremamente eterogenei fra di loro. Erano necessari prodotti costruiti ad-hoc per rispondere alle esigenze dei diversi segmenti: Xolo ha invece provato a creare degli smartphone adatti sia a un pubblico giovane, sia ad un pubblico adulto e lavoratore; così facendo non ha preso una vera posizione fra le alternative e non ha accontentato pienamente nessuno dei due.

Anche la scelta del canale di distribuzione è un elemento dove non c'è mai stata piena chiarezza: Lava vanta una rete distributiva eccellente e decide di sfruttarla anche per la commercializzazione di Xolo. A seguito dell'entrata di Xiaomi con la sua politica basata esclusivamente sul canale online, decide di lanciare una linea di modelli acquistabile solamente sul web. Infine, quando era ormai troppo tardi, l'azienda ha deciso che il sub-brand dovesse essere venduto solo online, ma anche questo non è stato fatto in maniera convincente. Infatti, Raina afferma che Xolo non ha intenzione di abbassare i prezzi a causa del nuovo canale di vendita, ma che la scelta è stata fatta per rivolgersi ad un pubblico giovane, che effettua i suoi acquisti online (BestMediaInfo, 2017). Come abbiamo visto per gli altri sub-brand trattati, il canale online favorisce un risparmio sui costi di distribuzione che solitamente l'azienda trasmette sul prezzo finale: se questo rimane identico fra i due canali, il cliente non avrà alcun incentivo a favorire l'e-commerce, giovane o meno che sia.

Dal 2014, fa la sua comparsa in India l'ormai colosso della telefonia mobile Xiaomi: grazie ai suoi prezzi molto contenuti garantiti dalla strategia online-only e l'hardware da top di gamma offerto, riesce a ottenere rapidamente quote di mercato importanti. Questo a discapito dei grandi produttori come Samsung, ma soprattutto delle aziende indiane come Xolo e Yu, escludendole in maniera significativa dal mercato degli smartphone.

Le ripercussioni sul mercato di tutte queste scelte sbagliate si sono concretizzate nel 2015, quando le vendite di Xolo sono crollate. Questo ha causato una riduzione drastica del personale: lo staff del settore marketing è stato ridotto da 150 a 25-30 dipendenti (Economic Times, 2015). Lava ha cercato di mascherare la crisi parlando di una ristrutturazione del personale dovuta al cambio del canale di distribuzione. Tuttavia, secondo Counterpoint Research le vendite di Xolo sarebbero calate di addirittura il 70% rispetto all'anno precedente e questo avrebbe portato Lava a tagliare drasticamente i fondi al proprio sub-brand. Ciò è stato fatto anche perché Lava stava continuando ad accrescere, o almeno mantenere, la propria quota di mercato e rischiava di essere cannibalizzata da Xolo, in quanto quest'ultimo non ha mai avuto una vera identità. L'azienda non è riuscita a far sì che il sub-brand entrasse nel settore premium degli smartphone, perciò i consumatori hanno considerato i prodotti come se fossero di fascia medio-bassa. Questo è però il target in cui opera Lava, che ha perciò deciso di ridurre drasticamente i modelli rilasciati da Xolo (Aulakh & Khan, 2015). Possiamo quindi considerare questo il momento in cui il sub-brand è fallito.

Grafico 2.6: Brand shares nel settore della telefonia mobile indiano dal 2013 al 2016



Fonte: Mathapati A. C. & Vidyavati K. (2018), A Review of Indian Mobile Phone Sector, Journal of Business and Management, Vol. 20, Issue 2, Ver.II

Come possiamo vedere dal grafico 2.6, Lava è riuscito a crescere guadagnandosi quote di mercato dal 2014 al 2015, mentre Xolo ha iniziato il suo declino. Bisogna puntualizzare che gran parte del successo di Lava è dovuto al mercato dei feature phones, che risulta tutt'ora molto appetibile per i produttori. Oggi anche Lava si trova in una situazione difficile a causa dello stato indiano e della sua politica sulla demonetizzazione. Questa, imponendo il ritiro delle banconote di grosso taglio, ha fatto sì che venissero effettuati meno acquisti nei negozi fisici e nelle aree rurali: principale fonte di guadagno di Lava. Per approfondire questo argomento, consiglio la lettura degli articoli di Singh S. (2018), MINT (2018) e Aulakh (2016). Viceversa, Xiaomi non ha più fermato la sua crescita ed oggi è il primo produttore di smartphone del mercato indiano con una share del 26% nel Q3 del 2019 (Counterpoint Research¹⁸). È opportuno evidenziare che nei primi cinque produttori non sono presenti aziende indiane, a testimonianza del loro fallimento nel competere con i concorrenti stranieri.

Andiamo quindi a riassumere quali sono stati gli errori che hanno portato al fallimento del promettente sub-brand Xolo: oggi il marchio è ancora attivo, ma i modelli rilasciati sono limitati a causa degli avvenimenti del 2015, quando il calo delle vendite ha portato il parent brand Lava a tagliare i fondi per evitare la cannibalizzazione.

- **Una UI non sviluppata a dovere**

Xolo lancia su alcuni modelli la propria User Interface HIVE per creare un nuovo elemento di differenziazione e prendendo spunto da Xiaomi la sua MIUI. La particolarità è "Connect", applicazione che permette agli utenti di correggere o consigliare nuove funzioni e che si prefissa l'obiettivo di riuscire a far sviluppare l'OS in base alle esigenze dei consumatori. Il problema scaturisce principalmente da tre fattori: il primo è il lancio di Hive in una versione non ancora matura, risultando così poco personalizzabile e con funzioni limitate, il secondo è il ristretto numero di utenti a cui è stato proposto, essendo montato solamente su alcuni modelli e rendendo così lo sviluppo contenuto o del tutto assente e il terzo è la difficoltà di supporto degli aggiornamenti da parte dell'hardware dei devices, risultando così

¹⁸ <https://www.counterpointresearch.com/india-smartphone-share/>

inutilizzabili dopo un tempo limitato. Questi tre elementi hanno fatto sì che il sistema operativo si rivelasse una debolezza, anziché un punto di forza.

- **Un uso approssimativo del canale di vendita online**

Honor ha sfruttato il grande vantaggio che può scaturire da un uso sapiente ed organizzato degli e-stores come canale distributivo esclusivo, in quanto questi portano un enorme risparmio sia all'azienda, sia al consumatore. Contrariamente, Xolo ha effettuato un uso approssimativo e mai convincente della strategia online: questa non portava nessun vantaggio al consumatore, in quanto Raina ha dichiarato che l'azienda non avrebbe effettuato sconti sul prezzo, perché il valore portato al cliente rimaneva invariato. Quest'ultimo non è stato quindi incoraggiato in alcun modo ad usare questo canale di acquisto. Anzi, è incoraggiato a servirsi dei negozi fisici dove non deve attendere i tempi di consegna e può provare e toccare con mano il prodotto.

- **Entrata nel mercato di brand internazionali**

Un grave colpo è stato inferto dai brand internazionali come Xiaomi, che entrando con una strategia solida ed efficace sono riusciti ad accaparrarsi velocemente grosse quote di mercato a discapito delle aziende indiane, le quali si sono viste sottrarre clienti senza riuscire a reagire. Questo ha riguardato la maggior parte delle aziende presenti nel settore degli smartphone, le quali mantengono buone quote nel settore dei feature phones.

Xolo ha provato, come abbiamo visto nei due punti precedenti, a emulare i rivali cinesi senza successo: la causa principale è dovuta alla imprecisa presa di posizione nelle sue scelte, come vedremo nell'ultimo punto.

- **Mancanza di un'identità ben definita**

Questa è stata la principale causa del fallimento di Xolo, in quanto si è ripercossa su tutti gli altri punti analizzati. Già a partire dal movente che ha portato alla sua creazione, il quale non era sufficiente a giustificare il nascere di un nuovo sub-brand. La partnership con Intel non è stata idonea

a creare un USP, al contrario ha portato Xolo a confondere la propria clientela vedendolo successivamente stringere accordi con Qualcomm e MediaTek.

La mancanza di un vero elemento di differenziazione lo ha portato a percorrere diverse strategie contemporaneamente, quando avrebbe dovuto focalizzarsi su una strada ben definita e perseguire quella. Alcuni esempi di questa indecisione sono Hive UI e la strategia online: questi hanno riguardato solo alcuni modelli di smartphone, creando dubbi sulla credibilità dell'azienda stessa.

Xolo non è neanche mai stato in grado di rivolgersi ad un target ben definito, cercando sempre di creare devices che si adattassero a servire clienti con esigenze e disponibilità monetarie molto differenti. Proprio quest'ultimo fattore ha costretto Lava a ridurre drasticamente i modelli lanciati dal sub-brand per evitare la cannibalizzazione, non essendo questo in grado di affermarsi con prodotti premium, come preventivato.

2.3.4 Oppo & Realme

Lava, come Micromax, ha fallito nell'adottare efficacemente il sub-branding, trovandosi a dover sopperire agli errori compiuti limitando le risorse investite in Xolo. Un'azienda che invece è riuscita ad utilizzare con successo la strategia del sub-branding e attualmente si sta espandendo molto velocemente sul territorio globale con entrambi i brand è Oppo.

Figura 2.14: Logo di OPPO



Fonte: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:OPPO_LOGO_2019.svg

Oppo fa parte del gruppo BBK Electronics, colosso cinese fondato nel settembre 1995 con base nella regione di Guangdong e quartier general e stabilimenti produttivi in

Chang'an Dongguan. Qui vanterebbe fabbriche che si espandono per dieci ettari e darebbe lavoro a più di 17.000 dipendenti (Toshiwal, 2016).

Nel 2004 viene fondata Oppo e viene nominato Mingyong Chen, chiamato anche Tony Chen, come suo CEO: esso mantiene il ruolo tutt'ora. Lo stesso anno viene fondata Oppo Digital nella Silicon Valley, in California, per concentrarsi nella R&D e nella produzione di articoli riguardanti la tecnologia Blu-Ray (Toshiwal, 2016). Inizialmente l'azienda non si concentra sul mercato della telefonia mobile, ma della multimedialità, producendo lettori MP3/MP4 e lettori DVD e Blu-ray.

Una particolarità che ha sempre contraddistinto Oppo è l'enorme investimento che impegna nella ricerca e sviluppo dei propri prodotti e l'importanza che impone nella cura dei dettagli. Come si può constatare nel sito ufficiale dell'azienda, anche la scelta del nome ha richiesto molto tempo, in quanto l'obiettivo era quello di creare un brand che risultasse semplice ed efficace in più regioni del mondo (Oppo, 2019).

Figura 2.15: i primi lettori MP3 di Oppo, X9 e X3



Fonte: <https://www.oppo.com/en/about-us/press/oppo-celebrates-15-year-anniversary/>

I lettori MP3 nell'immagine 2.15 sono i primi prodotti lanciati sul mercato da parte dell'azienda nel 2005: a destra il modello X3 e a sinistra il modello X9. Si può immediatamente notare come il design di ambedue i dispositivi sia molto ricercato e dia l'impressione di un prodotto da fascia premium. Questo conferma l'attenzione che Oppo pone nel cercare di immettere sul mercato degli apparecchi che si distinguono dalla concorrenza ed acquisiscano una propria identità. I consumatori confermarono la loro approvazione con delle recensioni molto positive: i prodotti sono stati apprezzati fin da subito (Oppo, 2019).

Oppo entra ufficialmente nel mercato della telefonia mobile nel 2008. Dietro questa scelta c'è la volontà del CEO Cheng. Un giorno, questo avrebbe ricevuto nel suo

ufficio un partner straniero e la discussione fra i due sarebbe sfociata in un dibattito sulla qualità dei marchi cinesi nel settore dell'elettronica. Il CEO di Oppo continuava ad affermare che, nonostante la fama di cui godeva il "made in China", i prodotti di quella nazione potevano valere quanto quelli stranieri, se non di più. Il socio avrebbe replicato: "Sì, i brand cinesi possono essere di buona qualità, ma stai ancora usando un telefono straniero". Chen decise così di mettersi alla ricerca di un device che soddisfacesse le sue richieste di buon design e di facile usabilità. Dopo aver esaminato più di cento modelli nel quartiere di Huaqiang North, il distretto più tecnologicamente avanzato di Shenzhen, giunse alla conclusione che il mercato della telefonia mobile apparentemente saturo, mostrava delle fasce di consumatori i quali bisogni non erano ancora soddisfatti (Barbàra, 2019).

Il primo feature phone a venire lanciato sul mercato cinese nel 2008 è il modello A103, detto anche "Smiley" per il particolare design che lo contraddistingueva. Infatti, esso riportava la forma di uno "smile" sulla scocca posteriore: i due occhi contenevano la fotocamera e il relativo flash e, al di sotto di questi, una semicurva formava la bocca. Facendo fede al sito di Oppo (2019), il device ottenne molto successo fra i consumatori e l'azienda avrebbe dovuto rifornire per ben cinque volte lo stock per soddisfare la domanda.

Un elemento che ha consentito ad Oppo di differenziarsi e di arrivare al punto di essere fra i più grandi produttori di smartphones al mondo è la sua forte presenza nel canale della distribuzione offline. La strategia che adotta è quella di "circondare" la città: cioè di non concentrarsi solamente sull'apertura dei punti vendita nelle grandi metropoli, ma di dare importanza anche alle zone periferiche, rurali e alle città considerate meno attraenti. Oppo ha aperto più di 200.000 punti vendita nelle cittadine di 3° e 4° "tier", classificazione adottata dal governo cinese per l'attrattività delle città. In questo modo è riuscita ad essere presente ovunque creando molta awareness: risulta pressoché impossibile per il consumatore non notare il logo verde presente in molti luoghi delle cittadine. Inoltre, per aumentare il numero di vendite, Oppo garantisce un bonus salariale ai propri dipendenti per ogni unità venduta: in questo modo riesce a motivare i dettaglianti a compiere più sforzi possibili per portare a termine le vendite (Wang, 2016).

Un altro punto della strategia distributiva di Oppo è la collaborazione che instaura con i provider di servizi telefonici e la grande distribuzione organizzata. Gli operatori possiedono una buona rete di negozi fisici e garantiscono un alto livello di servizio per il

cliente: questo gli permette di conoscere le richieste dei consumatori e i loro bisogni. La collaborazione di Oppo non si limiterà solamente alla fornitura di smartphone, ma anche alla personalizzazione degli stessi per la vendita da parte degli operatori: in questo modo il brand riesce a sfruttare un nuovo canale di vendita e, contemporaneamente, accontentare le richieste degli utenti in modo più specifico (Nelson, 2014).

Per quanto riguarda invece la GDO, Oppo riuscirà a stringere accordi per la sua distribuzione nei grandi centri commerciali. Si garantisce uno spazio riservato con espositori riportanti il proprio logo all'interno dei negozi, in modo da non confondersi con altri brand e rischiare di non venire notato. Questo porta all'azienda un duplice vantaggio: il primo è il costo contenuto dell'operazione, la quale costa meno di aprire un negozio monomarca, il secondo è la possibilità di approfittare dell'affidabilità che ripone il cliente nei grandi superstores come quelli del gruppo Suning Appliance (Xun, 2018).

Oppo non sfrutta invece al meglio il canale online, nel quale è presente su piattaforme di e-commerce come JD, Tmall e Suning stesso, ma non applicando diminuzioni di prezzo, i consumatori preferiranno recarsi nel negozio fisico. Un altro motivo per cui l'azienda predilige il canale offline, come descritto nelle prossime righe, è che Oppo cerca di immettere sul mercato degli smartphone innovativi dal punto di vista tecnologico e con un ottimo design. Favorendo questo canale di vendita il cliente può toccare con mano il prodotto ed apprezzarlo fin da subito, al contrario di quanto accade nel canale online in cui l'utente può solo osservare foto o video.

Analizziamo ora il genere di smartphone su cui si è concentrata Oppo. Al contrario delle rivali indiane non si è concentrata su modelli entry-level, ma ha cercato di servire un target con esigenze più particolari e non ha temuto di far pagare un surplus dovuto alle innovazioni che portava sul mercato. Proprio grazie a queste è riuscita ad impressionare i consumatori, riuscendo a crearsi una nicchia di mercato disposta a spendere un maggior ammontare di denaro per acquistare Oppo, preferendolo ai rivali più economici (Rampur, 2018).

- **2011:** Oppo lancia il primo smartphone montante Android. Il modello X903 è dotato di una tastiera QWERTY fisica, una fotocamera da 8MP e uno schermo da 4 pollici con tecnologia multitouch fino a dieci punti.
- **2012:** viene rilasciato il modello "Finder", predecessore dell'attuale serie "Find". È lo smartphone più fino al mondo con soli 6,65 millimetri di

spessore: il prezzo non è economico ed ammonta a 632\$, ma vanta uno schermo Super AMOLED, una memoria da 16GB e un processore da 1,5GHz (Saxena, 2012). Con questo smartphone Oppo punta a competere con la linea “Galaxy” di Samsung e “iPhone” di Apple.

- **2013:** N1 è lanciato sul mercato. Lo smartphone è il primo device Android a vantare una fotocamera rotante da 13MP in grado di essere usata sia come fotocamera posteriore, sia come fotocamera anteriore. L'hardware vanta 2GB di RAM, 16/32 GB di memoria ROM e il processore Snapdragon 600 da 1,7 GHz. Il vero elemento di innovazione di questo smartphone, oltre alla fotocamera, è il sistema operativo ColorOS, frutto del lavoro di 240 sviluppatori e 43 nuovi brevetti; verrà inoltre rilasciata una versione con Cyanogen Mod, OS già visto in Micromax. Il prezzo di lancio per N1 è di 570\$ (Android Headlines, 2013).

Figura 2.16: Oppo N1



Fonte: <https://gadgets.ndtv.com/oppo-n1-1047>

- **2014:** Oppo rilascia i modelli Find 7a e Find 7 Premium. Sono i primi modelli a vantare la tecnologia proprietaria VOOC: questa permette, con il caricatore dato in dotazione, di ricaricare il proprio smartphone in maniera

estremamente rapida permettendogli di arrivare al 75% di autonomia in soli trenta minuti. Oppo continua ancora oggi ad utilizzare una versione più avanzata di questa tecnologia, il SuperVOOC. Il prezzo per i due modelli sarà rispettivamente di 499\$ e 599\$ (Ragoni, 2014).

- **2015-2019:** Oppo, già fra i primi 10 produttori al mondo di smartphone, lancia devices di medio gamma come R7 ed R9, i quali riportano alcune tecnologie dei modelli più costosi come la ricarica VOOC. Nel 2017 cambia il rapporto dello schermo dei propri dispositivi passando al 18:9 con il modello R11. Inoltre, come i concorrenti, implementa la doppia fotocamera posteriore per garantire il cosiddetto effetto bokeh in grado di sfocare lo sfondo per mettere in risalto il soggetto principale (Onawole, 2019).
- **2018:** Find X è uno dei modelli più importanti rilasciati dall'azienda cinese, in quanto vanta un design unico combinato ad un hardware da top di gamma. Schermo AMOLED, Snapdragon 845, 8GB di RAM e 256GB di ROM confermano che Oppo non teme il confronto con brand più conosciuti. Grazie alla sua componentistica riuscirà ad ottenere un punteggio di 287.781 sul benchmark AnTuTu: maggiore di OnePlus 6 e Samsung S9+. Una scocca interamente in vetro e le fotocamere motorizzate a scomparsa gli consentiranno di essere considerato come uno dei device più belli sul mercato da molti recensori.

Certamente non è uno smartphone adatto a tutti proprio a causa della sua fragilità e del design particolare, ma riesce a dare prova che Oppo è un'azienda che impegna molte risorse in ricerca e sviluppo dei propri prodotti. Con il rilascio di Find X, Oppo conferma la sua volontà di voler competere nella fascia premium della telefonia mobile (Patange, 2018; Carey, 2019; Onawole, 2019).

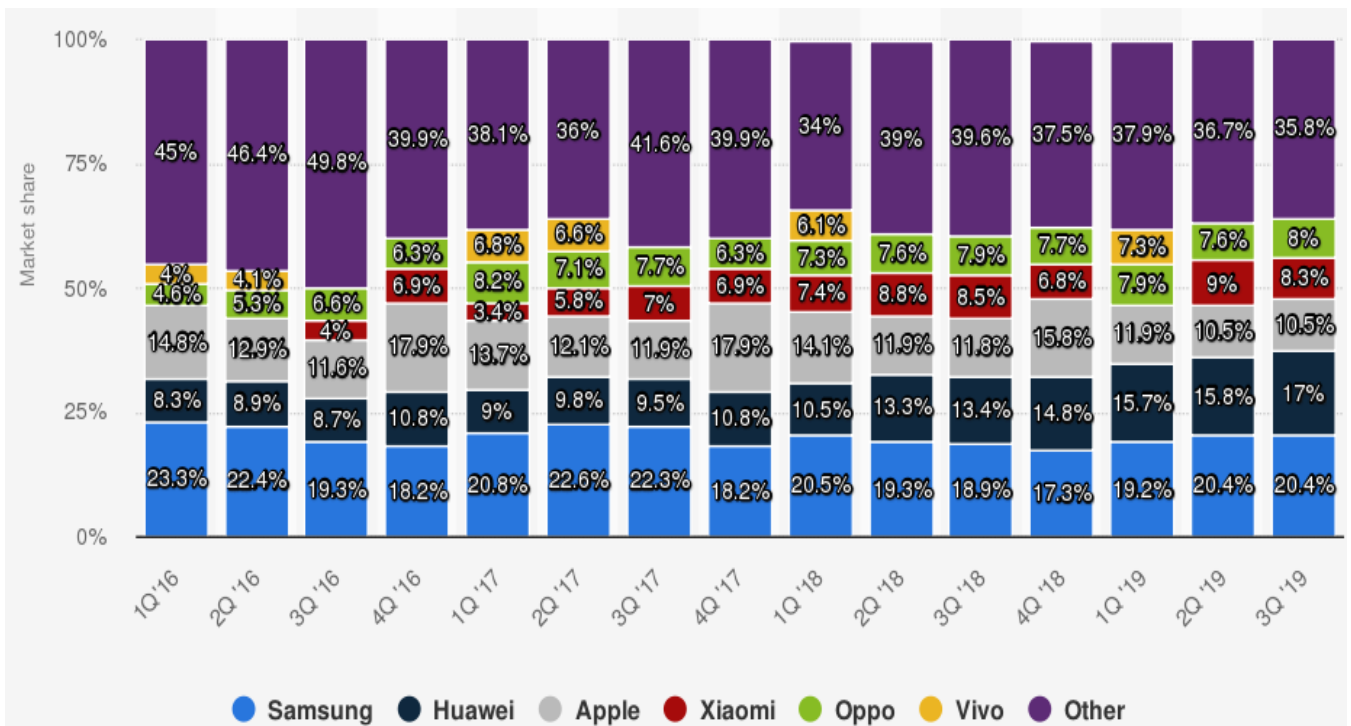
Figura 2.17: Oppo Find X



Fonte: <https://www.jbhifi.co.nz/phones/Outright-Mobile-Handsets/oppo/oppo-find-x-256gb-with-super-vooc-glacier-blue/345600/>

Oppo, grazie alle strategie analizzate in queste pagine: la forte presenza nella distribuzione offline, l'enorme awareness creata, gli investimenti in R&D e i prodotti innovativi molto apprezzati dalla clientela, è riuscita a guadagnarsi un ruolo di notevole rilievo nel mercato degli smartphone.

Gráfico 2.7: Share of smartphone unit sales to end users by vendor from the 1st quarter of 2016 to the 3rd quarter of 2019



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/266220/global-smartphone-market-share-by-vendor-in-2007-and-2008/>

Come possiamo vedere dal grafico 2.7, già nel Q1 del 2016 Oppo deteneva il 4,6% delle vendite al consumatore finale a livello globale: cioè dopo soli cinque anni dal lancio del primo smartphone. Nel Q3 del 2019 è quasi riuscita a raddoppiare la propria prestazione, raggiungendo una percentuale dell'8% e avendo mantenuto per più di 3 anni una posizione fra i primi cinque produttori di smartphone a livello mondiale. Il numero di shipments per il solo anno 2018 è stato di più di 113 milioni di unità (Statista¹⁹).

Proprio il 2018 è l'anno in cui Oppo decide di adottare la strategia oggetto di studio di questa tesi, creando un sub-brand per rivolgersi ad un altro target di consumatori e differenziare la propria proposta. Questo è Realme.

Figura 2.18: Logo Realme



Fonte: <https://www.italiandroid.it/notizie/realme-5-5-pro-fotocamera-64mp/>

Ho deciso di trattare il caso di Realme in quest'elaborato perché, anche se nato recentemente, ha già ottenuto l'approvazione di molti utenti. È riuscito ad acquisire importanti quote di mercato in nazioni come l'India, la quale vanta il secondo più grande mercato nel settore della telefonia mobile. Andiamo quindi ad analizzare dal principio il motivo di tanto successo.

Realme, fondato da Sky Li, è un sub-brand di Oppo. Quest'ultimo, grazie a questa mossa strategica, riesce a differenziare la propria offerta andando a colmare degli spazi di mercato non ancora serviti, come i consumatori più giovani che prediligono acquistare tramite il canale online.

Il primo modello della casa cinese, Realme 1, viene lanciato nel mercato indiano il 25 maggio 2018. Come per altri sub-brands analizzati, la vendita viene resa disponibile esclusivamente tramite il canale digitale, permettendo l'acquisto solamente tramite il servizio di Amazon India. Il motivo è semplice: Realme vuole competere con marchi come

¹⁹ Elaborazione dati da: <https://www.statista.com/statistics/541609/oppo-smartphone-shipments-worldwide/>

Xiaomi/Redmi e Honor nel mercato online. Il CEO Madhav Seth affermerà che Realme si è posizionata come un produttore di smartphone premium per la fascia media (BGR: Your Mobile Life, 2018).

“1” può vantare un hardware molto buono che comprende 3GB di RAM uniti a 32GB di ROM, uno schermo FullHD+ con risoluzione 2160x1080, una fotocamera da 13MP dotata di AI in grado di riconoscere i volti e una batteria da 3.410 mAh: il tutto azionato da un processore MediaTek Helio P60 e il software ColorOS 5.0 basato su Android 8.1. Il device sarà disponibile anche nelle versioni 4-64 e 6-128 per accontentare gli utenti più esigenti e disporrà di una finitura premium distintiva e molto simile a quella di Oppo F7. Questa è composta da 12 strati di nanomateriale e fa assumere alla scocca posteriore dello smartphone le sembianze di un diamante. Il tutto viene offerto al pubblico a partire da Rs 8.990, cioè 127 dollari. (BGR: Your Mobile Life, 2018).

Figura 2.19: Realme 1



Fonte: <https://www.mobilepriceall.com/oppo-realme-1/>

Grazie alle sue caratteristiche, Realme 1 viene fin da subito considerato come un device con uno dei migliori rapporti qualità-prezzo e sarà oggetto di varie recensioni e confronti con gli altri smartphone presenti nella stessa fascia di prezzo. Kundu (2018) lo mette a confronto per il sito Trak.in, blog di elettronica di consumo molto affermato in

India, con Redmi Note 5 e Honor 9 Lite. I prezzi di questi due dispositivi partono rispettivamente da Rs 9.999 e Rs 10.999, 141\$ e 155\$, per le versioni 3-32. La valutazione verterà su varie caratteristiche: design, display, hardware e memoria, software, fotocamera posteriore, fotocamera anteriore, connettività, batteria e prezzo. Realme risulterà vincitore di questo confronto, essendo il migliore o a pari merito in cinque categorie su nove, mentre Redmi e Honor si fermeranno a tre categorie.

Proprio grazie all'abbinamento di potenza e design, Realme riesce nel suo intento di rivolgersi ad un pubblico giovane e a raggiungere traguardi importanti. Con il lancio di Realme 2, il 26 agosto 2018, riuscirà a vendere 200.000 unità in soli cinque minuti, stabilendo così un nuovo record per i prodotti di telefonia mobile su Flipkart. Nel settembre 2018 arriverà ad aver fidelizzato oltre un milione di clienti a soli quattro mesi dal lancio del modello "1". Oggi il marchio è presente in 18 diversi mercati nazionali, fra cui Italia, Cina e Indonesia e vanta numerosi premi come miglior brand emergente (Realme Italia²⁰).

Andiamo quindi ad analizzare nel dettaglio quali sono i fattori che hanno contribuito all'ascesa di Realme nel panorama mondiale del mercato degli smartphone.

Il primo punto della strategia preso in considerazione è il canale distributivo. Come osservato per altri sub-brand come Honor e Yu, vendere i propri prodotti solamente online consente di risparmiare molto sui costi per la distribuzione e questo va a ripercuotersi sul prezzo finale per il cliente. Contrariamente a quanto fatto con Oppo, Realme sfrutta al massimo questa strategia che gli permette di offrire il proprio prodotto a un prezzo estremamente contenuto, garantendone l'acquisto al target d'interesse: cioè i giovani con risorse monetarie limitate. Ma, oltre a un abile uso delle piattaforme di vendita online, Realme porta un altro vantaggio al consumatore permettendogli di risparmiare ulteriormente. Come il parent brand Oppo, anche il sub-brand stringe delle partnership esclusive con i provider di servizi telefonici locali. Già dal primo modello rilasciato in India era possibile ottenere dei vantaggi con il provider Jio fino a Rs. 4850, circa 68\$, che, per uno smartphone il cui prezzo parte da circa 127\$, è una cifra considerevole. Ancora oggi Realme mantiene questa collaborazione ed è possibile beneficiarne con i modelli più attuali arrivando fino a vantaggi di Rs. 11.500, cioè 162\$, con il modello X2 Pro (Jio²¹). Realme quindi, oltre ad usufruire delle potenzialità del canale

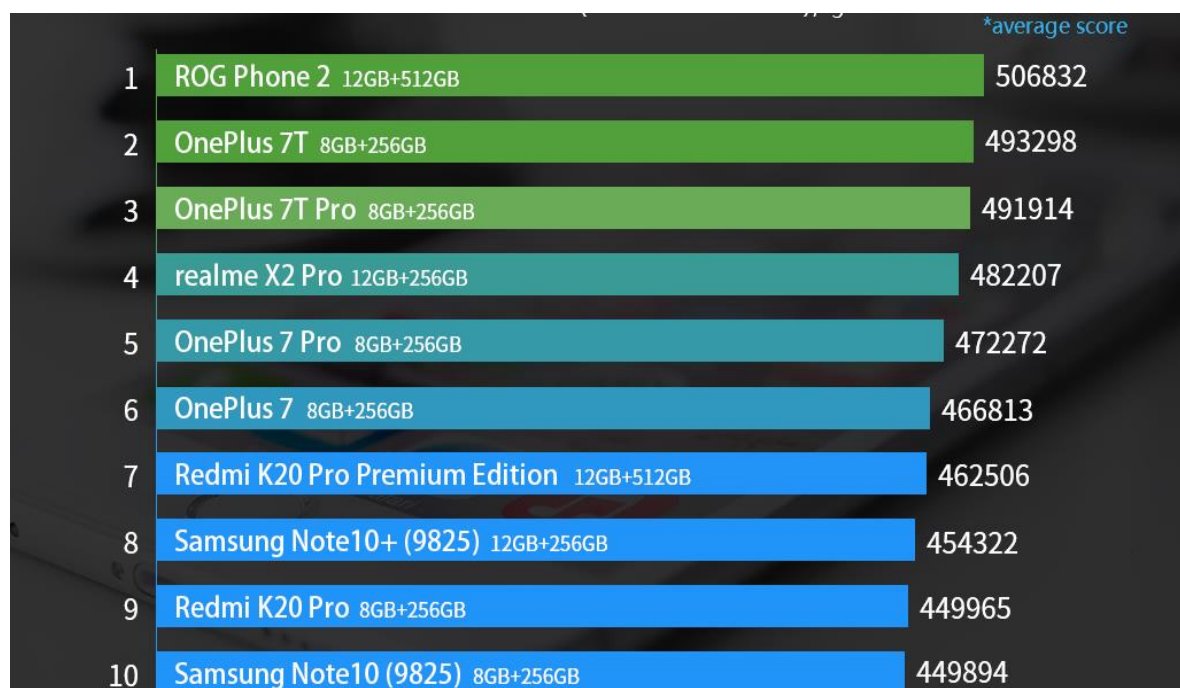
²⁰ <https://www.realme.com/it/brand#about>

²¹ <https://www.jio.com/en-in/jio-realme-offer>

online come fatto dagli altri sub-brand, riesce a migliorare il servizio offerto al consumatore tramite alleanze strategiche con i provider di servizi telefonici. Inoltre, come per Oppo, potrà sfruttare la conoscenza del cliente da parte del provider per adattare i successivi modelli di smartphone all'evoluzione delle esigenze nei consumatori.

Realme riesce ad unire al prezzo contenuto delle prestazioni eccellenti, che lo rendono così in grado di essere paragonato ai modelli top di gamma di altre aziende. Per analizzare le prestazioni che è in grado di offrire il brand, prenderò in considerazione l'attuale modello flagship dell'azienda cinese, cioè X2 Pro. Il prezzo attuale in Italia è di 549€ (Realme Italia²²), il quale non è una cifra oggettivamente bassa, ma questo smartphone vanta un hardware fra i migliori reperibili sul mercato. Il processore Snapdragon 855 è il migliore attualmente in commercio, 12GB di RAM e 256GB di ROM consentono di non dover mai preoccuparsi di chiudere le applicazioni e garantiscono spazio più che sufficiente per i propri file multimediali, il sistema SuperVOOC di Oppo gli consente di ricaricarsi completamente in soli 35 minuti e, visto il target giovane a cui è rivolto, il comparto gaming è molto curato con un sistema di raffreddamento a camera di vapore, una doppia antenna per giocare online senza rischio di lag, uno schermo a 90Hz molto fluido e un assistente di gioco che permette di mettere in pausa le notifiche e registrare le proprie sessioni per condividerle con gli amici.

Grafico 2.8: Lista dei dieci smartphone Flagship più performanti di dicembre 2019 secondo AnTuTu



Fonte: <http://www.antutu.com/en/doc/120470.htm>

²² <https://buy.realme.com/it/goods/121>

A conferma delle prestazioni di cui è capace X2 Pro, diamo un'occhiata al grafico 2.8 del sito di benchmark AnTuTu. Come spiegato nel paragrafo riguardante Honor, questa app sfrutta al massimo l'hardware di uno smartphone durante un test di CPU e memoria RAM, grafica 2D, grafica 3D, velocità di lettura e velocità di scrittura per restituire un risultato complessivo dato dall'esito di queste prove. Realme riesce a collocarsi in quarta posizione nella classifica di dicembre 2019, andando a competere con ROG Phone 2 dal prezzo di 899€ (Asus Italia²³) e OnePlus 7T Pro dal prezzo di 759€ (OnePlus Italia²⁴). Inoltre, anche nei cellulari di fascia media riesce a vantare il modello XT e il modello Q in sesta e settima posizione nella classifica dedicata ai modelli più economici di dicembre 2019 di AnTuTu (2020).

Un'altra peculiarità che permette a Realme di avere una maggiore visibilità rispetto ad altri marchi riguarda alcune caratteristiche premium con cui equipaggia i propri prodotti. In particolare, dedica una grande attenzione alla cura del design, in modo da non uniformarsi all'offerta dei concorrenti. Solitamente usa colori molto accesi e sfumati, differenziandosi dai classici bianco o nero e conferendo così una propria personalità agli smartphones. Molti modelli sono inoltre dotati del sistema di ricarica VOOC 3.0 che permette a modelli come il "5 Pro" di caricarsi in circa un'ora e mezza. In dotazione con l'acquisto del device viene fornito un caricatore in grado di sfruttare al massimo il sistema di ricarica rapida, senza doverlo comprare separatamente come accade per altri brand (Kundu, 2019). Altra caratteristica di cui alcuni modelli sono dotati è la resistenza all'acqua (Digit Devworx, 2019). Realme non garantisce una certificazione IP, ma afferma nel suo sito che il prodotto ha superato il test "Real Quality", risultando così impermeabile durante un normale uso quotidiano e agli schizzi d'acqua, ma non a condizioni estreme (Realme Italia²⁵).

²³ <https://eshop.asus.com/it-IT/smartphone-1/tutti-gli-smartphone-prezzi-e-recensioni/rog-phone-ii/rog-phone-ii-zs660kl-1a012eu-6-6-12-512-gb-hdd-black.html>

²⁴ <https://www.oneplus.com/it/7t-pro?from=head>

²⁵ <https://www.realme.com/it/realme-5-pro#>

Figura 2.20: Logo ColorOS



Fonte: <https://gizchina.it/2019/10/realme-1-realme-u1-coloros-6/>

Realme si dota di un altro elemento di caratterizzazione ideato da Oppo, cioè ColorOS. Questo sistema operativo basato su Android è arrivato alla settima versione rilasciata nel gennaio 2020 ed è ormai un elemento che contraddistingue il parent brand a partire dal modello N1, lanciato nel 2013. Grazie all'expertise guadagnata e al continuo sviluppo durante questi sette anni, l'OS risulta ormai all'avanguardia e garantisce un'UI familiare ai clienti fidelizzati. Ciò porta a ritrovare in Realme delle caratteristiche ora rese accessibili anche ad un pubblico più giovane e con meno disponibilità a pagare, conferendo ai devices un elemento distintivo che porta features e gestures inedite ad altri marchi, i quali montano invece delle versioni stock di Android prive di personalizzazioni.

Per fornirvi degli esempi delle funzioni innovative che introduce ColorOS 7, mi baserò sul video rilasciato dal canale ufficiale di Oppo su YouTube²⁶. Fra le funzioni che si possono osservare nel video ci sono:

- **Infinite Design:** un design più leggero e intuitivo delle icone e dell'interfaccia generale delle applicazioni di sistema.
- **Dark Mode:** questa modalità permette di applicare all'intero sistema un tema scuro, in modo da affaticare meno gli occhi durante le ore notturne.
- **Focus Mode:** in questa modalità lo smartphone emetterà dei suoni naturali per favorire la concentrazione dell'utente durante attività come lo studio.
- **Gestures a schermo spento:** in questo modo è possibile accedere a delle applicazioni come la fotocamera in maniera rapida, semplicemente "disegnando" una gesture sullo schermo spento.

²⁶ https://www.youtube.com/watch?v=DU1k_6pQR_s&list=PLPFwqggThW97TvUxueqc0ob0oiebr5zDX

- **Ultra Dark Mode:** per scattare delle ottime foto anche in condizioni di luminosità scarsa.
- **Ultra Steady:** questa permette di stabilizzare ulteriormente i video in modo da diminuirne il rumore.
- **Soloop:** permette di editare i video velocemente e con delle modalità predefinite.
- **Haptic feedback:** restituisce un feedback sonoro durante la digitazione per favorirne la fluidità.
- **Game Space:** una UI dedicata per l'ambiente gaming.
- **Hyper Boost:** rende più fluida l'esperienza gaming sul device.
- **Smart Assistant:** una funzione che permette di raccogliere tutte le informazioni utili e le app più usate in una sola schermata.

Quest'elenco di novità va ad aggiungersi a tutte quelle riguardanti gli aggiornamenti precedenti e a quelle riguardanti Android stock, in quanto ColorOS, essendo basato su Android, comprenderà anche la maggior parte delle funzioni implementate su questo. Dotare un device di un sistema operativo personalizzato può comportare un grand' elemento di differenziazione e implementare molte features utili all'utente: a patto che sia sviluppato e testato adeguatamente prima di montarlo sugli smartphones.

Nonostante l'ottimo sistema operativo di cui dispone, Realme sta progettando una nuova interfaccia sviluppata appositamente per i propri smartphones che prenderà il nome di RealmeUI e verrà rilasciata in versione beta a gennaio. Questa mossa servirà per avvicinarsi ulteriormente al target giovanile, in quanto le novità dovrebbero riguardare il design e la fluidità di utilizzo (BGR: Your Mobile Life, 2020).

Ultimo elemento della strategia di Realme è il netto distacco che opera con la casa madre. Nonostante si possano constatare delle analogie fra le azioni intraprese dai due brand, come le partnership strategiche con i provider di servizi o la cura per il design dei propri prodotti, le due aziende operano in modo separato. Sarà molto difficile trovare un legame fra le due, se non si è venuti a conoscenza di ciò tramite fonti esterne ai brand. In questo modo Realme è riuscito a crearsi la propria identità di brand e il proprio mercato formato da consumatori giovani che cercano determinate caratteristiche (PR

Newswire Asia, 2018), le quali non sempre sono ritrovabili in Oppo. Fra le differenze troviamo:

- **Target di consumatori**

Oppo ha come target i consumatori già finanziariamente stabili che cercano le ultime tecnologie e possono permettersi un grande esborso monetario per uno smartphone. Realme targetizza i giovani consumatori più dinamici, i quali spendono meno e cambiano spesso modello di device.

- **Fascia di prodotti e di prezzo**

Oppo, analogamente a quanto visto con Huawei, può ora concentrarsi su dei modelli di devices più costosi e ricchi di features uniche: adatti a competere con Apple e Samsung nella fascia premium. Realme agirà invece nella fascia media del mercato, con smartphone dalle eccellenti prestazioni e un prezzo più contenuto, competendo con Redmi e Honor.

- **Canale di distribuzione**

Oppo si è affermata a livello globale agendo nel mercato offline, mentre Realme nasce come online-brand immettendo i propri prodotti sul mercato solo tramite servizi di e-commerce.

- **Sistema operativo (prossimamente)**

Come accennato in precedenza, Realme sta sviluppando la propria interfaccia, Realme UI, per garantire un'ulteriore differenziazione e vantaggio per il target giovane. Oppo, invece, continuerà a montare ColorOS sui propri devices.

Grazie alla curata applicazione delle strategie sopraelencate, Realme è riuscita in pochissimo tempo ad affermarsi nel mercato globale della telefonia mobile.

Tabella 2.3: Evoluzione delle spedizioni globali di smartphone da 2018 Q2 a 2019 Q2, suddivise per brand

Global Smartphone Shipments (Millions Units)	2018Q2	2019Q2	YoY % Growth
Samsung	71.5	76.6	7.1%
Huawei	54.2	56.7	4.6%
Apple	41.3	36.4	-11.9%
Xiaomi	32.0	32.3	0.9%
OPPO	29.6	29.0	-2.0%
vivo	26.5	27.0	2.1%
Lenovo*	9.0	9.5	6.0%
LG	9.8	8.0	-18.5%
HMD	4.0	4.8	20.0%
Realme	0.5	4.7	848.0%
Others	86.0	75.0	-12.8%
Total	364.3	360.0	-1.2%

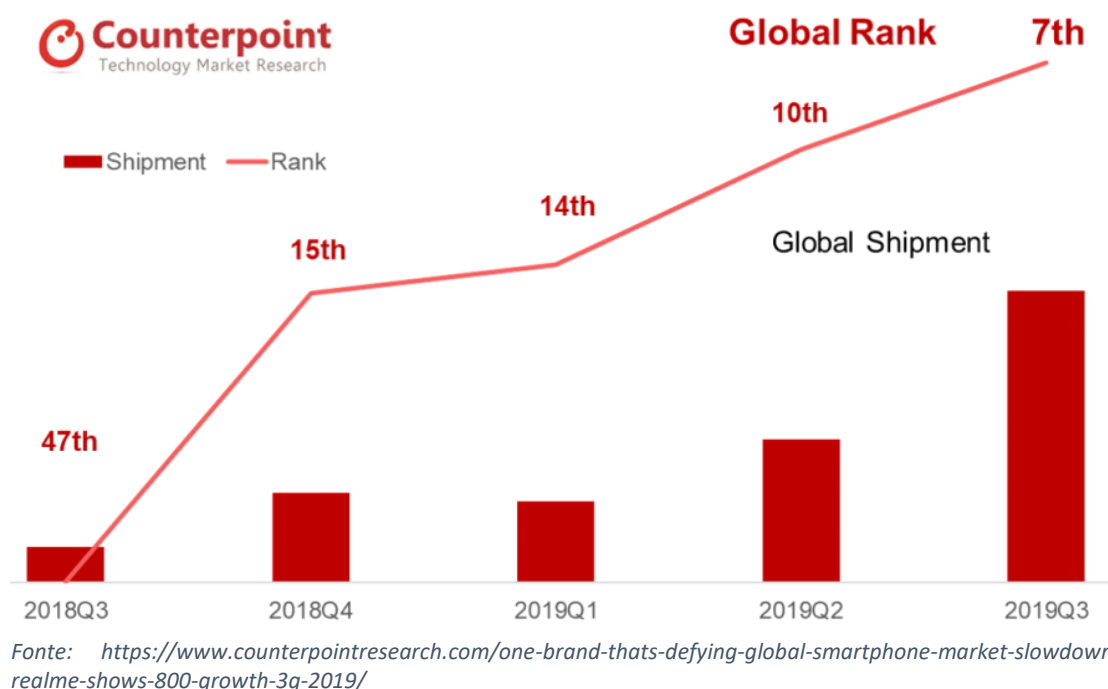
Fonte: <https://www.counterpointresearch.com/combined-global-market-share-huawei-oppo-vivo-xiaomi-realme-reaches-highest-ever-level-q2-2019/>

La tabella 2.3 mostra l'andamento delle spedizioni di smartphone a livello globale dei vari brand, comparando il 2018 Q2 al 2019 Q2. In solo un anno Realme è riuscito a fare la sua entrata fra i primi dieci brand a livello mondiale con una crescita annuale dell'848%, passando dalle 0,5 milioni di unità alle 4,7 milioni di unità vendute. Gran parte di questo risultato è merito del successo nel mercato indiano, dove con uno share delle spedizioni del 16% nel Q3 del 2019, Realme si afferma per un anno consecutivo fra i primi cinque produttori di smartphone e insidia il terzo posto occupato da Vivo (Counterpoint Research²⁷). Sempre nel Q3 del 2019, Realme è diventata la settima azienda produttrice di smartphone a livello globale grazie una crescita considerevole e nonostante il mercato della telefonia mobile sia in continua recessione da ormai sette periodi consecutivi.

Il grafico 2.8 mostra l'andamento sbalorditivo di Realme durante la sua breve esistenza: in meno di un anno è riuscito ad entrare fra i primi dieci produttori di smartphones al mondo. Al termine dei dodici mesi di vita è in settima posizione con oltre dieci milioni di unità spedite. Il merito di quest'ascesa è la velocità di azione del sub-brand, che è riuscita a portare elementi premium in devices di fascia media, facendosi apprezzare e fidelizzando molti clienti (Chauhan, 2019).

²⁷ <https://www.counterpointresearch.com/india-smartphone-share/>

Grafico 2.9: Ranking Realme a livello globale in base alle spedizioni di smartphone



Andiamo ora a riepilogare i motivi che hanno garantito al sub-brand Realme di affermarsi nel settore degli smartphone e di essere l'azienda con la miglior crescita percentuale nelle spedizioni durante l'ultimo anno:

- **Prezzo contenuto e buona componentistica**

Si è potuto osservare come Realme sia stato in grado di offrire un prodotto con un hardware molto buono, se non addirittura eccellente come nel modello X2 Pro, riuscendo a contenere i prezzi grazie a una strategia di vendita online e l'expertise guadagnata da Oppo nel settore della telefonia mobile. Il modello "1" è risultato migliore, secondo i recensori, dei rivali Redmi e Honor ed è stato offerto al pubblico ad un prezzo minore.

- **Strategia basata sull'online**

Con Honor e Yu, abbiamo potuto constatare i vantaggi che porta una distribuzione basata sul commercio online. Il risparmio risultante da questa strategia andrà sia a beneficio dell'azienda, sia a beneficio del cliente e ciò favorirà le vendite: in particolare sarà molto apprezzato nel target di Realme, cioè gli under 35. Il sub-brand, emulando Oppo, riesce ad aggiungere un ulteriore vantaggio per il cliente grazie ad esclusive

partnership con i provider di servizi telefonici. A seguito dell'acquisto di uno smartphone gli utenti potranno beneficiare di offerte dedicate unicamente a loro, le quali garantiscono un risparmio che può arrivare a più di 160\$.

- **Elementi premium**

I devices marchiati Realme riescono a distinguersi nella fascia media grazie a features esclusive che solitamente ritroviamo unicamente in smartphone di fascia premium. Il design è sempre molto curato dall'azienda e in molti devices troviamo il sistema di ricarica rapida VOOC di Oppo. Inoltre, in alcuni modelli è presente una caratteristica molto rara per questa fascia di prezzo, cioè l'impermeabilità: Realme non garantisce una certificazione IP, ma afferma che gli smartphone sono testati per resistere ad un utilizzo quotidiano e a schizzi d'acqua.

- **OS personalizzato**

Implementare un sistema operativo personalizzato non è mai un'impresa semplice, in quanto lo sviluppo richiede tempo e molti test per individuare i vari bug presenti: Realme può però contare su ColorOS creato da Oppo e già testato. Come detto in precedenza, le features innovative che porta un OS personalizzato ben costruito sono innumerevoli e riescono a rendere più piacevole e fluido l'uso dello smartphone garantendo così un'esperienza unica per l'utente e diventando un fattore molto importante per differenziarsi.

In aggiunta a ciò, Realme sta lavorando su una nuova UI più adatta alle esigenze del target giovane: RealmeUI, disponibile in beta da gennaio 2020.

- **Differenziazione marcata col parent brand**

Uno dei motivi dei fallimenti di Yu e Xolo è stata l'incapacità di distaccarsi dal parent brand e di crearsi una propria identità, confondendo così la clientela e ritrovandosi a fronteggiare il fenomeno della cannibalizzazione. Realme, invece, compie un lavoro eccellente in quanto riesce a creare un brand completamente differente da Oppo nonostante le analogie

strategiche riscontrate. Le differenze fra i due brand sono molte, a partire dalle fasce di prezzo in cui operano: Oppo si concentra sulla fascia premium, mentre Realme agisce sulla fascia media. Anche il canale di distribuzione è differente: Oppo predilige il canale offline, al contrario di Realme che nasce come online-brand, essendo distribuito esclusivamente tramite e-commerce; questo si adatta perfettamente alle esigenze del target giovane del sub-brand. Infine, Realme sta lavorando per portare ai propri utenti RealmeUI, ulteriore elemento di distinzione fra i due brand.

2.4 Analisi dei risultati

Questi sono i sub-brand presi in considerazione nell'analisi:

- Honor
- Realme
- Yu
- Xolo

Ora che abbiamo esaminato e scomposto le strategie utilizzate da ognuno di questi, proveremo ad evidenziare le caratteristiche comuni per capire quali sono i fattori che hanno portato al successo nell'applicazione del sub-branding. Non sono stati presi in considerazione altri marchi come Poco o Redmi, entrambi di Xiaomi, in quanto non è disponibile sufficiente documentazione per eseguirne un'analisi approfondita: la causa principale di ciò è la loro recente creazione. In futuro potrebbe risultare interessante implementare questa ricerca con l'evoluzione di nuovi marchi.

Analizzando lo sviluppo che hanno avuto i sub-brands possiamo arrivare alla conclusione che il fattore chiave che ha influito maggiormente è:

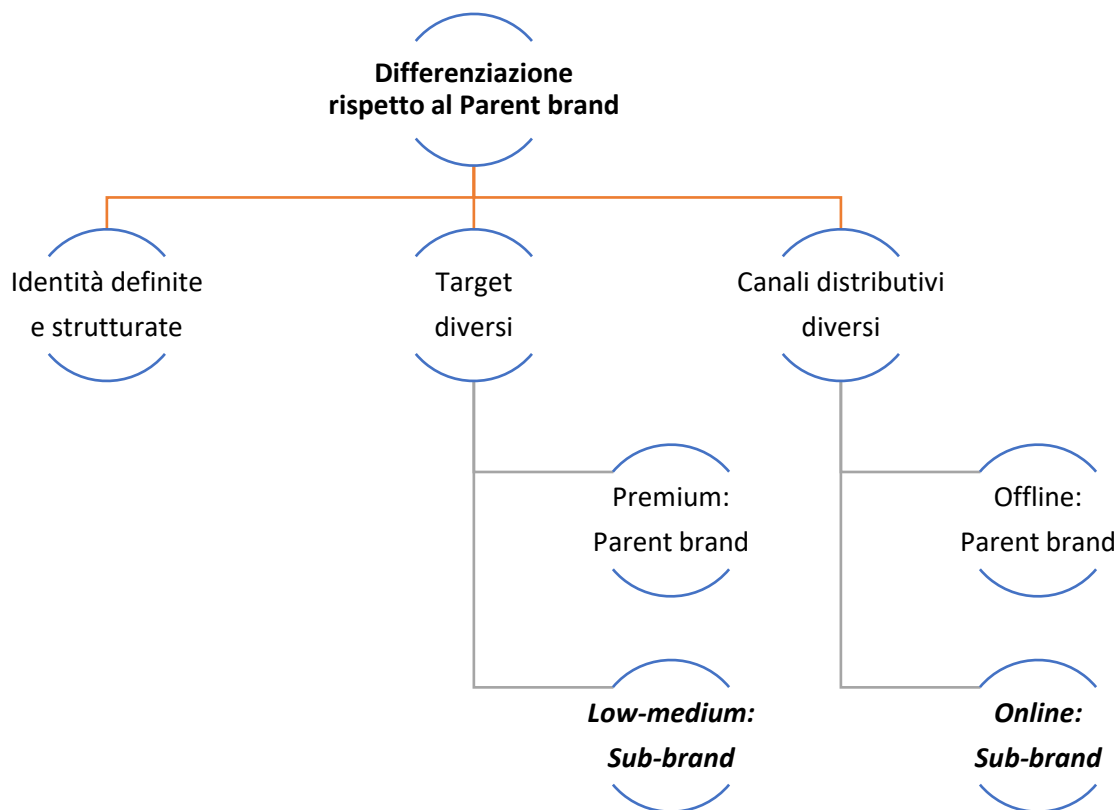
- **Differenziazione rispetto al Parent Brand**
 - Identità definite e strutturate
 - Target diversi
 - Canali distributivi diversi

Inoltre, la scelta delle aziende di rivolgersi col sub-brand ad un target low-medium tramite un canale di vendita basato sul web ha reso necessario lo sviluppo di una strategia online, con i vari vantaggi che ne derivano:

- **Strategia online**
 - Avvicinamento al cliente
 - Risparmio
 - Espansione rapida

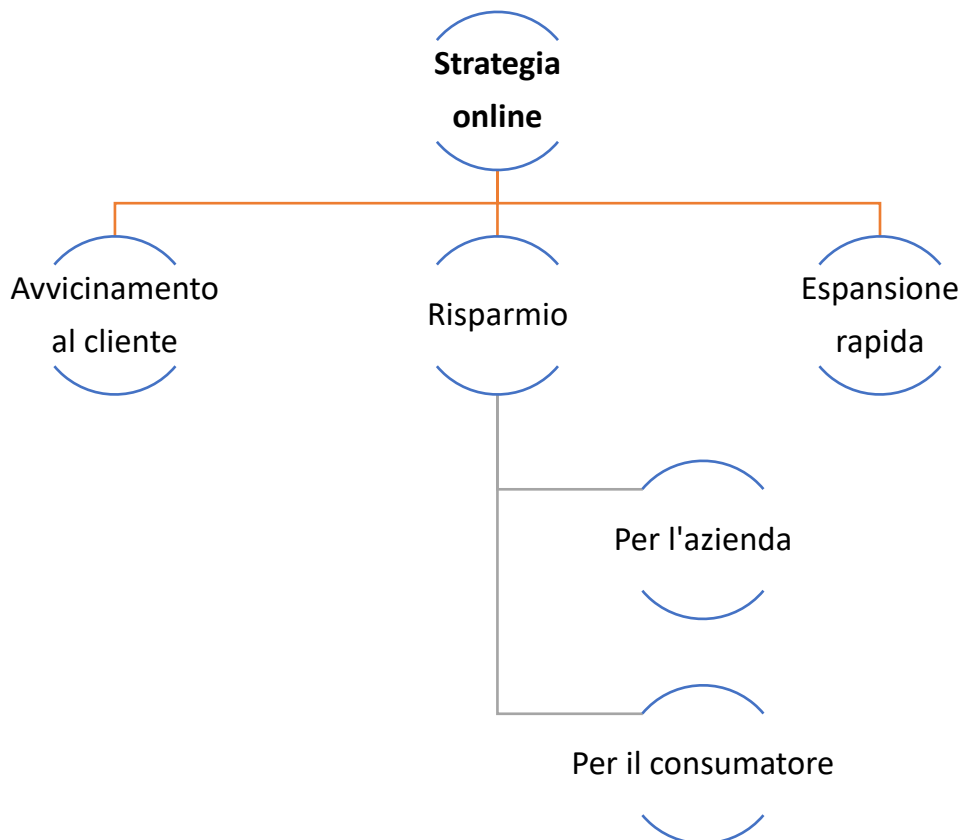
Grazie a questi elementi strategici, siamo in grado di costruire due schemi utili a riassumere la ricerca effettuata sul sub-branding in questa tesi.

Figura 2.21: Schema riassuntivo "Differenziazione rispetto al Parent brand" con i relativi elementi



Fonte: Elaborazione propria

Figura 2.22: Schema riassuntivo "Strategia online" con i relativi vantaggi



Fonte: Elaborazione propria

Le figure 2.21 e 2.22 sono dei modelli riassuntivi delle caratteristiche che inducono al successo la strategia del sub-branding nel settore degli smartphone. Ci aiutano a sintetizzare le peculiarità che sono state riscontrate nell'analisi dei quattro marchi presi in considerazione. Andiamo quindi a scomporre gli schemi per analizzare singolarmente le varie componenti.

Il primo schema trova il suo principio nella **differenziazione rispetto al Parent brand**. Quest'elemento è fondamentale in quanto esprime il bisogno del sub-brand di prendere le distanze dal genitore, in modo da non incorrere nel fenomeno della cannibalizzazione. Troviamo tre diramazioni nello schema, le quali andranno ad identificare tre elementi necessari per attuare una differenziazione concreta ed efficace.

La prima componente sono delle *identità definite e strutturate* per quanto riguarda il parent brand ed il sub-brand. La creazione di quest'ultimo non può essere un fatto casuale, ma va pensato attentamente e soprattutto motivato. Si crea di fatto un nuovo brand che dovrà avere: la propria mission, la propria vision e i propri obiettivi. Se questi sono raggiungibili con un unico brand non c'è motivo di utilizzare la strategia del sub-branding, in quanto porterà solamente a degli sforzi inutili.

Abbiamo avuto un esempio di questo con Xolo, la quale ideazione è avvenuta grazie alla collaborazione con Intel: ciò non è bastato a giustificare la creazione di un sub-brand, perciò sarebbe stato preferibile lanciare un modello marchiato Lava con processore Intel. Si è potuto appurare come Xolo non abbia mai avuto un'identità definita, ma abbia portato avanti obiettivi estremamente eterogenei senza mai prendere una posizione. Il tutto si è ripercosso sullo sviluppo dei prodotti che non hanno avuto un elemento distintivo, ma ogni modello era completamente diverso dall'altro: si è così creata confusione nella mente dei consumatori. Il sub-brand, in questo caso, non è stato in grado di giustificare la propria esistenza ed è stato chiuso prima che andasse a sovrapporsi al parent brand. Honor, Realme e Yu sono invece riusciti a costruire una propria identità di brand, creando la propria awareness senza servirsi di quella del parent brand.

Micromax e Yu hanno però fallito nella differenziazione del *target*. Infatti, i due brand sono stati rivolti alla stessa fascia di consumatori: ciò ha fatto in modo che si verificasse il fenomeno della cannibalizzazione. I devices sono risultati praticamente identici come si può vedere in figura 2.7, ma il sub-brand applicava un prezzo minore. Quest'ultimo è andato quindi a sottrarre i clienti del parent brand, lasciando inalterate le

quote dei concorrenti. Micromax avrebbe dovuto evolvere la propria proposta costruendo dei devices premium rivolti ad un target differente, come accaduto nei casi di Huawei e Oppo, che ora si concentrano per competere con Samsung ed Apple. Lava, invece, non è incorsa in una sovrapposizione del target con il sub-brand Xolo, in quanto quest'ultimo è stato dismesso prima che potesse accadere.

Il terzo elemento rilevato per il quale occorre una differenziazione fra il parent brand ed il sub-brand è il *canale distributivo*. Honor, Realme e Yu hanno optato per un canale di vendita esclusivamente online grazie ai vantaggi che ne derivano e che analizzeremo nel prossimo schema. Yu, poco prima del suo fallimento, ha però utilizzato anche il canale tradizionale nel tentativo di aumentare le vendite. Xolo ha invece utilizzato entrambi i canali, non differenziandosi perciò da Lava. Lo sfruttamento di canali di vendita separati aiuta ad enfatizzare la differenza che intercorre fra i due brand. Inoltre, nei casi analizzati, la scelta della distribuzione online per i sub-brands si è adattata perfettamente alle richieste del segmento target di questi.

Passiamo quindi ad analizzare la figura 2.22. Lo schema riporta come elemento principale la **strategia online** e al di sotto i vantaggi che ne derivano. Questa viene infatti ritrovata in tre delle quattro strategie analizzate. Honor e Realme hanno saputo sfruttare al massimo questo canale di vendita, in quanto hanno basato la propria strategia esclusivamente su una distribuzione online. Xolo ha utilizzato l'e-commerce per vendere i propri devices, ma non possiamo parlare di vera e propria strategia, in quanto l'azienda non ha applicato nessuna modifica rispetto al canale fisico: proprio per questo il cliente non aveva alcun incentivo ad operare online; Xolo ha semplicemente reso disponibile quest'alternativa, ma senza alcun vantaggio. Yu ha invece agito secondo la logica di Honor e Realme, ma non ha saputo curare al meglio la propria strategia. Ha commesso errori come quello al momento del lancio, in cui erano disponibili meno unità rispetto a quelle promesse: lo scarso successo di questo canale ha portato il sub-brand ad utilizzare anche quello offline.

Appena al di sotto di "strategia online" troviamo i tre principali vantaggi che questa porta all'azienda: essi derivano dall'utilizzo di un canale di vendita basato su internet, ma sta al brand riuscire a sfruttarli al massimo o almeno parzialmente. *L'avvicinamento al cliente* è una conseguenza dovuta all'eliminazione di intermediari dalla catena distributiva e permette di comunicare direttamente con i consumatori per capirne: le

esigenze, i bisogni e i possibili problemi e bug riguardanti i prodotti. Inoltre, presupponendo che tramite questo canale ci si avvicinerà soprattutto ad un pubblico giovane, il quale è molto attivo sui social network e più generalmente in internet, si tenderanno a creare dei forum di discussione come XDA-Developers²⁸. In questi sarà possibile scambiarsi consigli sui devices da acquistare o su come utilizzare al meglio il proprio. L'azienda può sfruttare queste informazioni ponendo le basi per lo sviluppo dei nuovi prodotti, tramite l'implementazione delle features più richieste. Grazie a questi strumenti sarà possibile soddisfare e fidelizzare i clienti senza dover investire ulteriori risorse per la distribuzione di questionari o l'attuazione di interviste. Honor²⁹ e Realme³⁰ hanno entrambi creato delle community online raggiungibili tramite il sito ufficiale, anche se, per il secondo, non è ancora disponibile in lingua italiana. Yu e Xolo non sfruttano invece al meglio questa possibilità: il primo illudendo i clienti già dal lancio, arrivando a proporre i propri smartphones offline e soprattutto con una UI priva di personalizzazione a causa del fallimento di Cyanogen; il secondo lanciando la piattaforma "Connect" solamente su alcuni modelli di prodotto, limitando così il numero di utenti che potessero esprimere la propria opinione e rendendo inutile questo sforzo di avvicinamento.

Il secondo vantaggio è la *rapida espansione*. Non ci sarà più il bisogno di aprire un negozio fisico o di stringere accordi con distributori e dettaglianti locali, ma basterà avere accesso ad un buon servizio di logistica per servire, potenzialmente, tutto il mondo. Realme, ad esempio, è disponibile in 18 paesi (Realme³¹) a poco più di un anno dalla sua comparsa, mentre Honor nel 2016, a soli tre anni dalla sua nascita, lo era già in 74 paesi (Honor³²). Xolo, come abbiamo osservato, ha preferito concentrarsi sulla distribuzione offline vista l'expertise in quest'ambito del parent brand Lava, mentre Yu, a causa del suo scarso successo nei confini Indiani, non ha avuto la possibilità di espandersi internazionalmente. Una caratteristica che accomuna tutti i sub-brands presi in considerazione è che il primo modello di ognuno è stato immesso nel mercato indiano: questo è il secondo mercato mondiale di smartphone per numero di unità vendute. In questo specifico caso, l'uso della strategia online ha reso disponibile i devices ad un enorme numero persone nello stesso momento, ponendo le aziende di fronte ad un

²⁸ <https://forum.xda-developers.com/>

²⁹ <https://community.hihonor.com/it/index>

³⁰ <https://c.realme.com/eu/>

³¹ <https://www.realme.com/it/brand>

³² <https://www.hihonor.com/it/brand/>

enorme bacino di consumatori. Questo grazie al fatto che gli smartphones erano posti in vendita esclusivamente su e-stores come Amazon o Flipkart, i quali arrivano a coprire l'intero territorio indiano.

Infine, l'ultimo vantaggio che compone questo schema è il *risparmio*. Come anticipato nel paragrafo riguardante Honor, il canale online permette di risparmiare circa il 30% delle spese riguardanti la distribuzione. Questo può andare a ripercuotersi sul consumatore con un abbassamento del prezzo finale dei prodotti da parte dei sub-brands, come è avvenuto per Honor, Yu e Realme. Invece, Xolo ha preferito mantenere il medesimo prezzo degli stores fisici, ragionando sul fatto che il valore portato al consumatore era il medesimo in entrambi i canali di vendita. Le alternative a cui ci si trova di fronte, nel caso in cui si decida di trasmettere questo risparmio ai consumatori, sono due: abbassare effettivamente il prezzo dello smartphone mantenendo un hardware da medio gamma, oppure offrire una miglior componentistica. In entrambi i casi ci si troverà di fronte a dei modelli con un ottimo rapporto qualità-prezzo, chiamati best-buy. Honor e Realme hanno optato per l'offerta di una miglior componentistica, mentre Yu ha preferito proporre un prezzo più basso ai propri clienti: ci troveremo quindi di fronte a dei devices considerabili di fascia media, proposti ad un prezzo di fascia bassa nel caso del brand indiano e a dei devices considerabili di fascia alta, proposti ad un prezzo di fascia media nel caso dei brand cinesi.

È ora possibile riepilogare gli elementi delle strategie utilizzati dai sub-brands studiati.

Tabella 2.4: Riepilogo "Differenziazione rispetto al Parent brand" dei sub-brands studiati					
Differenziazione rispetto al Parent brand		Honor	Realme	Yu	Xolo
Identità definite e strutturate	Parent brand	✓	✓	✓	✓
	Sub-brand	✓	✓	✓	X
Target diversi	Premium: parent brand	✓	✓	X	X
	Low medium: sub-brand	✓	✓	✓	X
Canali distributivi diversi	Offline: parent brand	✓	✓	✓	X
	Online: sub-brand	✓	✓	✓	X

Fonte: Elaborazione propria

Tabella 2.5: Riepilogo "Strategia online" dei sub-brands studiati					
Strategia online		Honor	Realme	Yu	Xolo
Avvicinamento al cliente		✓	✓	X	X
Risparmio	Azienda	✓	✓	✓	✓
	Cliente	✓	✓	✓	X
Espansione rapida		✓	✓	X	X

Fonte: Elaborazione propria

Queste due tabelle riepilogano le strategie utilizzate dai sub-brands analizzati, evidenziando quali fattori sono stati applicati con successo con "✓" e quali non sono stati applicati o sono stati applicati in maniera inefficace con "X". Dalle tabelle possiamo notare come sia necessario adottare integralmente gli elementi strategici per far sì che il sub-branding abbia successo. In caso di un'esecuzione parziale, come per Yu, non si otterranno gli stessi risultati.

CONCLUSIONI

Questo studio è riuscito nel suo intento di comprendere il motivo per cui alcune aziende nel settore della telefonia mobile abbiano fondato un sub-brand. Esso ha inoltre portato alla conferma della validità della suddetta strategia “sub-branding”.

Tramite l’analisi delle varie casistiche, è stato possibile stabilire quali siano gli elementi principali che ne determinano il successo: questi si basano sulla differenziazione rispetto al Parent brand e sullo sviluppo di una strategia per utilizzare il canale di vendita online.

I risultati che si possono ottenere a livello aziendale giustificano ampiamente l’investimento monetario. Il tempo necessario per raggiungerli è molto breve, come sostengono i casi di Honor e Realme: questi, dopo un solo anno di vita, costituivano una parte importante delle vendite totali del gruppo composto da parent brand e sub-brand. Non è invece chiaro se le tempistiche per comprendere il fallimento del sub-branding siano più lunghe o si attestino anch’esse sull’ordine dei 365 giorni: Lava taglia i fondi a Xolo dopo tre anni, mentre Micromax dismette Yu dopo solo un anno. Tuttavia, questa strategia restituisce velocemente un feedback sul proprio andamento, positivo o negativo che sia, garantendo al gruppo di agire in maniera rapida.

La tesi ha inoltre verificato che il principale rischio nel quale si può incorrere è la cannibalizzazione: questa si verifica nel caso non si riuscisse a diversificare in modo significativo l’offerta del sub-brand rispetto a quella del parent brand, risultando in una sovrapposizione fra i due marchi e il relativo fallimento, solitamente, del più giovane. Non è però da escludere l’eventualità che sia il parent brand ad essere dismesso, nel caso in cui i risultati del sub-brand dovessero apparire superiori.

Questa ricerca può essere in futuro implementata con lo studio di altri sub-brands. Tra i più interessanti sono da ricordare Poco di Xiaomi e IQOO di Vivo: il primo perché si propone come “flagship killer”, cioè come una possibile alternativa agli smartphones di fascia premium, in quanto l’hardware che influisce sull’usabilità del device, come RAM e processore, è fra i migliori disponibili sul mercato e il risparmio trasferito al consumatore è dovuto alla componentistica non essenziale, come la fotocamera o i materiali usati per la scocca. IQOO, sub-brand di Vivo, rappresenta invece un caso in cui il sub-brand viene creato per andare a servire un target di fascia premium, anziché low-medium come nei

casi analizzati. Sarà interessante constatare se i consumatori saranno disposti a pagare un prezzo elevato per un brand entrante, senza un'awareness già costruita e consolidata nel settore.

Inoltre, il caso di Xiaomi è interessante per l'analisi della *strategia online*. Questa contraddistingue il brand fin dalla sua nascita e vede ora l'apertura di negozi fisici: si tratta quindi di una tempistica "inversa" a quella utilizzata dai brands oggetto di studio. Si potrebbe quindi procedere ad esaminare il collegamento che sussiste fra l'utilizzo del canale offline e la recente creazione di sub-brands come Poco e Redmi.

Un altro elemento di spunto per l'utilizzo dei risultati ottenuti è la loro estensione in altri settori: ulteriori studi potranno valutare se la strategia del sub-branding negli smartphones possa essere utilizzata con successo in altri prodotti dell'elettronica di consumo, come fotocamere e droni, o in altri settori merceologici come l'abbigliamento.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER A. D. & JOACHIMSTHALER E. (2000/1), "The Brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge", *California Management Review*, Vol 42 No. 4
- AAKER A. D. & JOACHIMSTHALER E. (2000/2), "Brand Leadership", *New York: The Free Press*
- AAKER A. DAVID (1997), "Brand equity – La gestione del valore della marca", *FrancoAngeli*, Milano, pp. 148 - 150
- AAKER A. DAVID (2004), "Brand Portfolio Strategy", *New York: Free Press*, pp.33-35
- ABELA A. (2003), "Additive versus inclusive approaches to measuring brand equity: practical and ethical implications", *Journal of Brand Management*, 10 4/5
- ABRAHAMS D. & GRANOF E. (2002), "Respecting Brand Risk", *Risk Management* 4/49 p.40
- ABRUZZESE A. & BAZZOFFIA A. (2001), "La casa delle idee. Procter & Gamble e la cultura dell'innovazione", *Lupetti*, Milano p. 119
- AILAWADI, KUSUM L., DONALD R., LEHMANN & NESLIN S. A. (2001), "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, 67 (October), pp. 1-17
- AKOLAWALA TASNEEM (2015), "After Yu, Lava to launch new sub-brand of Xolo to replicate Xiaomi's online-only model", *BGR: Your Mobile Life*
- ANDERSEN E. (2012), "The Seven Deadly Sins of Management", *Forbes*
- ANDERSON C. (2006), "The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More", *Hyperion Books*, New York, USA
- ANDROID HEADLINES (2013), "Oppo Unveil the N1 With Rotatable 13MP Camera, Snapdragon 600, 3.610 mAh Battery and new ColorOS", *Android Headlines*
- ANTUTU (2014), "Best Performance Smartphones TOP10, Q2 2014", *AnTuTu*
- ANTUTU (2020), "Global Top 10 Best Performing Flagship Phones and Mid-range Phones December 2019", *AnTuTu Benchmark*
- ANU THOMAS (2017), "The inside story of how Micromax's Rahul Sharma created a buzz in the Indian mobile phone market", *Economic Times India Online*
- ARNOLD H. (2001), "Brand Aid", *Financial Management*
- AULAKH G. & KHAN D. (2015), "Xolo sees slumping sales, triggers employee exits", *The Times of India (TOI)*
- AULAKH GULVEEN (2016), "Cash Crunch Threatens Jobs at Phone-makers", *Economic Times (E-Paper Edition)*
- BARBÀRA UGO (2019), "Storia di Oppo, il gigante degli smartphone che si è affacciato in Europa", *AGI – Agenzia Italia*

- BAYUS B. L. & PUTSIS W.P. (1999), "Product Proliferation: An Empirical Analysis of Product Line Determinants and Market Outcomes", *Marketing Science*, 18 (2), 137–53
- BEST MEDIA INFO (2014), "XOLO signs 3-year marketing partnership deal with Liverpool FC; XOLO will offer rich content from Liverpool FC on their mobile handsets, exclusive merchandise and the chance to meet various Liverpool FC players", *Best Media Info*
- BEST MEDIA INFO (2017), "Lava's brand awareness is high, says CMO Sunil Raina", *BestMediaInfo Bureau*
- BGR: YOUR MOBILE LIFE (2018), "Oppo Realme 1 launched exclusively on Amazon India: Launch offers, price and everything you need to know", *BGR: Your Mobile Life*
- BGR: YOUR MOBILE LIFE (2020), "Realme UI with Android 10-based ColorOS 7 is official; Here is everything that we know", *BGR: Your Mobile Life*
- BLACKMAN C., CAVE M., & DAVID P.A. (1996), "The new international telecommunications environment. Competition, regulation, trade and standards", *Telecommunications Policy*, 20(10), 721–724
- BORDLEY ROBERT (2003), "Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research*, 40 (February), pp. 39–53
- BORE'S C., SAURINA C. & TORRES R. (2003), "Technological convergence: A strategic perspective", *Technovation*, 23(1), 1–13
- BREXENDORF T. O. & KELLER, K. L. (2017), "Leveraging the corporate brand", *European Journal of Marketing*, 51 (9/10), 1530–1551
- BUREAU ADGULLY (2011), "Lava Mobile joins Android club!", *Ad Gully*
- BUSINESS WIRE (2012), "XOLO X900, First Smartphone with Intel Inside Launches in India Market; XOLO X900 Brings the Best of Intel Computing to Mobile Users in India", *Business Wire*, New Delhi
- CAIN AINE (2018), "Un giorno nella vita di Richard Branson, il boss della Virgin che odia le cravatte e ama le sfide 'no limits'", *Business Insider Italia*
- CAMILLERI MARK ANTHONY (2018), "Market segmentation, targeting and positioning" from the book *Tourism, Hospitality and Event management*, Springer
- CAPRON, LAURENCE & HULLAND (1999), "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, 63 (April), pp. 41–54
- CAREY JOSEPH (2019), "OPPO Find X review - Is this phone's breathtaking design enough reason to buy one?", *Express Online*
- CHAILAN C. (2008), "Brands portfolios and competitive advantage: An empirical study", *Journal of Product & Brand Management*, 17(4), pp. 254–264
- CHAILAN C. (2009), "Brand Architecture and Brands Portfolio: A Clarification", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4, No. 2

- CHAUDHARY VIKRAM (2014), “Huawei Honor 3C smartphone: A bit of everything; Bright screen, good processor, smart camera make the Huawei Honor 3C a good buy”, *The Financial Express*
- CHAUHAN KARN (2019), “One brand that’s defying the global smartphone market slowdown: realme shows 800% growth in 3Q 2019”, *Counterpoint research*
- CIOL (2011), “Lava ties up with MTV, launches A16 phone”, *CIOL*
- CIOL (2012), “The secret behind Intel and Lava’s marriage”, *CIOL*
- COLLESEI UMBERTO (2006), “Marketing, quarta edizione”, *CEDAM*, Padova
- DAWSON TOM (2014), “Huawei's Low-Cost Honor Brand Enjoys Massive Growth in Just One Year”, *Android Headlines*
- DE FANTI M. P., VARADARAJAN R. & BUSCH P. S. (2006), “Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2,
- DEEP AROON (2017), Micromax discontinuing YU line of smartphones: report, *Media Nama*
- DEXTER A. (2002), “Egoists, idealists and corporate animals: segmentation business market, *International*”, *Journal of Market Research* 1/44
- DHARMAKUMAR ROHIN (2010), “Micromax Mobile Advantage”, *Forbes India*
- DIBB S. & SIMKIN L. (1996), “The market segmentation – workbook – Target marketing for marketing managers”, *ROUTLEDGE*, London
- DIBB S. & SIMKIN L. (2008), “Market segmentation success – Making it happen!”, *Routledge*, New York
- DIBB S. (1999), “Criteria Guiding Segmentation Implementation: Reviewing the Evidence”, *Journal of Strategic Marketing*, 107 - 129
- DIGIT DEWVORX (2019), “Realme Q launched as affordable Realme 5 Pro with water-resistant design”, *Digit Devworx*
- DITTRICH K. & DUYSTERS G. (2008), “Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony”, *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 510–521
- ECONOMIC TIMES (2015), “Xolo a drag on Lava as sales slide, triggering team restructuring (by merging marketing and sales teams at Lava and Xolo)”, *Economic Times India*
- EDWARDS LUKE (2014), “Why has Huawei launched the new brand Honor?”, *Pocket-lint.com*
- EFYTIMES.COM (2014), “Five Things Xolo Missed In Its HIVE UI; Xolo has launched its own HIVE UI by taking an inspiration from Xiaomi's MIUI”, *EFYtimes.com*
- ERIKA ANDERSEN (2012), The Seven Deadly Sins of Management, *Forbes*
- ET BUREAU (2018), “Huawei topples Apple to become second largest smartphone vendor globally in Q2: Gartner”, *The Economic Times*

- EXCHANGE4MEDIA.COM (2014), “Can YU be Micromax’s ace in the hole?”, *exchange4media.com*
- FOMBRUN C, (2001), “Corporate Reputations as Economic Assets” in “Handbook of Strategic Management”, *Blackwell*, United Kingdom.
- FRAU VALERIO (2015), “Speciale CyanogenMod: presente, passato e futuro”, *everyeye.it*
- FUENTELESAZ L., MAÏCAS J.P., & POLO Y. (2008), “The evolution of mobile communications in Europe: The transition from the second to the third generation”, *Telecommunications Policy*, 32(6), 436–449
- GIACHETTI C., MARCHI G. (2010), “Evolution of firms’ product strategy over the life cycle of technology-based industries: A case study of the global mobile phone industry, 1980–2009”, *Business History* vol. 52 no.7
- GIACHETTI C., MARCHI G. (2017), “Successive changes in leadership in the worldwide mobile phone industry: The role of windows of opportunity and firms’ competitive action”, *Research Policy* 46 pp.352-364
- GROBART S. (2013), “How Samsung became the world’s No 1 smartphone maker”, *Businessweek*, 28 (March)
- HAIKIO M. (2002), “Nokia: The inside story”, *London: Financial Times Prentice Hall*
- HENRIK G. (2001), “Competitive dynamics of technological standardization: The case of third generation cellular communications”, *Industry and Innovation*, 8(1), 49–78.
- HILL S. & LEDERER C. (2001), “The Infinite Asset: Managing Brands to Build New Value”, *Harvard Business School Press*
- HILL S., ETTENSON R. & TYSON D. (2005), “Achieving the Ideal Brand Portfolio”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 No. 2 Winter
- HOEFFLER S. & KELLER K. (2002), “Building Brand Equity through corporate societal marketing”, *Journal of marketing research* 21 / 1, p. 78-79
- HSU L., FOURNIER, S. & SRNIVASAN, S. (2010), “Brand portfolio strategy effects on firm value and risks (Working Paper)”, *Boston, MA: Boston University, School of Management*, pp. 74–89
- INDIA INVESTMENT NEWS (2011), “Lava International to infuse \$5mln in Nigeria in FY13”, *India Investments News*
- INDIA PUBLIC SECTOR NEWS (2011), “LAVA International Ltd. Bags Corporate Excellence Award for Fastest Growing Telecommunication Company”, *India Public Sector News*
- INDIA RETAILS NEWS (2010), “Lava Mobile Signs Deal With National Geographic for Contents”, *India Retails News*
- INDIAN TECHNOLOGY NEWS (2019), “Realme X2 Pro flagship smartphone goes official in Europe; price starts at (EURO)399”, *Indian Technology News*
- INDO-ASIAN NEWS SERVICE (2009), “LAVA International gears up to rural Indian market”, *Indo-Asian News Service*

- JAIN ASHIKA (2020), “India Surpassed the USA to Become the Second Largest Smartphone Market in the World Reaching 158 Million Shipments in 2019”, *Counterpoint Research*
- JING M. & JINGTING S. (2013), “Huawei spins off Honor, 'young' smartphone brand”, *China Daily European Edition*
- JOHN D. R., LOKEN B. & JOINER C. (1998), “The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted?”, *Journal of Marketing*, 62 (January), pp. 19–32
- JONES C. & BONEVAC D. (2013), “An evolved definition of the term 'brand': Why branding has a branding problem”, *Henry Stewart publications 2045-8ssx journal of brand strategy*, vol 2. No. 2 Summer, p. 112-120
- JUNG YOONHYUK (2013), “What a smartphone is to me: understanding user values in using smartphones”, *Information System Journal* 24, 299-321
- KAPFERER JEAN-NOËL (2001), “A New Perspective on the Brand Portfolio” in “(Re)Inventing the Brand”, *Kogan Page*, London.
- KAPFERER JEAN-NOËL (2012), “The New Strategic Brand Management, 5th Edition”, *Kogan Page*, London
- KEE EDWIN (2017), Micromax Shutting Down YU Mobile Brand Due To Lack Of Value, *Android Headlines*
- KELLER K. L. (2003), “Strategic brand management”, *Prentice Hall*, Upple Saddle River (NJ)
- KELLER K. L. (2014), “Designing and implementing brand architecture strategies”, *Journal of Brand Management*, 21(9), pp. 702–715
- KERIN R.A., HARTLEY S.W., BERKOWITZ E.N. & RUDELIUS W. (2007), “Marketing”, *McGraw-Hill*, Milano, p. 294-295
- KHERMOUCH BERRY (2003), ‘Call It the Pepsi Blue Generatio”, *BusinessWeek*, February 3, p.96
- KLEPPER S. (1997), “Industry lifecycles”, *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145–181
- KOTLER P. & ARMSTRONG G. (2012), “Principles of marketing – global edition”, *Pearson Education*, Edinburgh Gate
- KUMAR N. (2003), “Kill a Brand, Keep a Customer”, *Harvard Business Review*, 81 (12), pp. 86–95
- KUNDU VISHAL AADITYA (2018), “Realme 1 Vs Redmi Note 5 Vs Honor 9 Lite - Who Is The Midrange King?”, *Trak.in*
- KUNDU VISHAL AADITYA (2019), “Top 7 Camera Smartphones Under Rs 20000 By Realme: Realme X2, Realme XT, Realme X, Realme 5S & More!”, *Trak.in*
- KUWAIT TIMES (2015), “Honor – Revolutionizing smartphone e-commerce market in GCC”, *Kuwait Times*
- LAFORET S. & SAUNDERS J. (2007), “How brand portfolios have changed: a study of grocery suppliers brands from 1994 to 2004”, *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), pp. 39-58.

- LAFORET S. (2011), "Managing Brands", *The McGraw-Hill Company*, USA
- LANE V. & JACOBSON R. (1995), "Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity," *Journal of Marketing*, 59 (January), pp. 63–77
- LE BODIC G. (2005), "Mobile messaging, technologies and services", *Chichester: John Wiley & Sons*.
- LEE J. & VELOSO F. M. (2008), "Interfirm innovation under uncertainty: Empirical evidence for strategic knowledge partitioning", *Journal of Product Innovation Management*, 25(5), 418–435
- LEVENS M. & CASARIN F. (2014), "Marketing", *Pearson*, Milano, Torino
- LI T., YINGZHI Y. (2018), "Honor president questions Xiaomi's 5pc cap on profits; Zhao Ming says margin is 'barely a commitment' amid record plunge in smartphone shipments", *South China Morning Post*
- LI TAO (2018), "Huawei beats Apple with global shipments to become world's No 2 smartphone vendor in second quarter", *South China Morning Post*
- LUCIC KRISTIJAN (2018), "Xiaomi's Mi Store Opened In Italy, Several Devices Available", *Android Headlines*
- MATHAPATI A. C. & VIDYAVATI K. (2018)," A Review of Indian Mobile Phone Sector", *Journal of Business and Management*, Vol. 20, Issue 2, Ver.II
- MINESTRONI LAURA (2003), "L'alchimia della marca – Fenomenologia di un moltiplicatore di valore", *FrancoAngeli*, Milano, p. 20
- MINT (2018), "Chinese smartphones, and demonetisation, burn out Lava Mobile", *MINT*
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. & LAMPEL J. (1998), "Strategic Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management", *New York: Free Press*,
- MITRA SOUNAK (2015), "Lava hits sweet spot in smartphones", *Business Standard*, Nuova Delhi, 5 Gennaio
- MORGAN N.A., REGO L. L. (2009), "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 73 (January)
- MORRIN, MAUREEN (1999), "The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research*, 36 (November), 517–25
- NELSON JEREMIAH (2014), "Oppo Teams Up With China Telecom To Sell Devices Through Carrier Channels", *Android Headlines*
- ONAWOLE HABEEB (2019), "OPPO celebrates 10 years of making phones, highlights some of its iconic ones", *Gizmochina.com*
- OPPO (2019), "OPPO Celebrates 15 Year Anniversary", *oppo.com*
- PATANGE TANMAY (2018), "Oppo Find X Review: The pop-camera is unique, but design is the king here", *Indian Express*
- PATHAK TARUN (2019), "Smart Feature Phones to Create US\$28 billion Revenue Opportunity", *Counterpoint Research*

- PETROMILLI M., MORRISON D. & MILLION M. (2002), "Brand Architecture: building brand portfolio value", *Strategy & Leadership* 30.5
- PR NEWSWIRE ASIA (2018), "Bringing Realme U1 to Indonesia, Realme Becoming a Smartphone Brand That Has the Most Complete Product Line-Up for Young People in Indonesia", *PR Newswire Asia*
- PRABHUDESAI ARUN (2015), "Yu Yureka sale was a cruel joke played on consumers!", *Trak.in*
- PROCTOR TONY (2000), "Strategic Marketing, Article", *Chester*, 2000, p. 200 – 201
- RAGGIO D. R. & LEONE R. P. (2007), "The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning", *Journal of Brand Management*, Vol. 14
- RAGONI EMILIANO (2014), "Oppo Find 7 svelato: caratteristiche tecniche e disponibilità", *International Business Times Italy*
- RAMPUR HAMZA MOHAMMED (2018), "Marketing strategies of OPPO Mobile India Pvt Ltd and its Consumer Awareness", *Singhad Institute of Business Administration & Research*
- RAO PRASHANT L. (2011), "Lava plans Android phone for masses", *Express Computer*
- RATH NISHI (2011), "Budget phone maker Lava plans to go global", *Mail Today*, Mumbai
- REIBSTEIN D. (2005), "House of brands vs branded houses", *Global Agenda*, 3(January), pp. 175-177.
- RICE J. & GALVIN P. (2006), "Alliance patterns during industry life cycle emergence: The case of Ericsson and Nokia", *Technovation*, 26(3), 384–395
- SANOU BRAHIMA (2013), "The World in 2013, ICT Fact and Figures", *ITU World Telecommunication*
- SANTOS ELISIO CAROLINO SOUSA JUNIOR (2018), "Brand Portfolio strategy and brand architecture: a comparative study", *Cogent business & management*, San Paolo, Brasile.
- SATPATHY SAMBIT (2014), "Xolo to follow Xiaomi by launching its custom HIVE UI on August 6: Here's what you need to know", *BGR: Your Mobile Life*
- SAXENA RADHICKA S. (2012), "Oppo Finder hogs limelight for being the world's thinnest phone", *InstaBlogs*
- SCHILLI B. & DAI F. (2006), "Collaborative life cycle management between suppliers and OEM", *Computers in Industry*, 57(8-9), 725-731.
- SEN SUNNY (2015), "Yu vs. Everyone else", *Business Today*
- SHAER MATTHEW (2012), "Intel's first Android phone, the XOLO X900, debuts in India; The XOLO X900, a smartphone built by Lava and powered by an Intel Atom chip, is set for launch later this month in India, Intel announced this week", *The Christian Science Monitor*

- SHIH GERRY (2014), "China's Huawei 2014 smartphone sales rise by a third", *Reuters*
- SHOCKER A. D., SRIVASTAVA R. K. & RUEKERT R. W. (1994), "Challenges and Opportunities Facing Brand Management", *Journal of Marketing Research*, 31 (May), pp. 149-58
- SIMPSON LUKE (2009), "Smartphone Vs Feature Phone, What's the difference?", *Wireless Week*, Vol.14 Issue 20, pp. 8-9
- SINGH MANISH (2014), "Indian OEM Lava launches World's lightest Windows Phone 8.1 handset, Xolo Win Q900s", *WinBeta*
- SINGH S. (2018), "While we 'Make in India', customers favour Korean or Chinese handsets", *The Economic Times (ET Bureau)*
- SINGH S. RONENDRA (2014), "Mobile handset-maker Lava targets Rs. 3,000-cr revenue from Xolo brand", *The Hindu Business Line*
- SME TIMES (2015), "Huawei launches two e-brand phones", *SME Times*
- *SOUTH CHINA MORNING POST* (2017), "Honor helps put Huawei ahead of market rivals Honor helps Huawei beat key rivals; Apple, Samsung, Xiaomi left trailing in markets as sales of budget smartphone brand account for 40 per cent of parent firm's overall shipments", *South China Morning Post*
- STEENKAMP J. M. E. M., BATRA R. & ALDEN D.L. (2003), "How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value", *Journal of International Business Studies*, 34 (1), pp. 53-65
- STEINBOCK D. (2001), "The Nokia revolution: The story of an extraordinary company that transformed an industry", *New York: Amacom*
- STEINBOCK D. (2003), "Wireless horizon. Strategy and competition in the worldwide mobile marketplace," *New York: American Management Association*
- STIG T. (2009), "Vernon's product life cycle and maritime innovation: Specialised shipping in Bergen, Norway, 1970-1987", *Business History*, 51(5), 770-786
- SULLIVAN M. W. (1998), "How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles," *Journal of Marketing Research*, 35 (May), pp. 154-65
- TENDERSINFO (2009), "India: Lava to invest Rs 100 crore in mobile handsets market", *TendersInfo*
- THE FINANCIAL EXPRESS (2009), "Lava launches mobile handsets", *The Financial Express*
- THE MOBILE INDIAN (2017), "Micromax to kill Yu Brand", *The Mobile Indian*, Maggio
- TOSHIWAL VISHAL (2016), "The History of BBK Electronics – Parent Company of OPPO, OnePlus & Vivo Electronics", *PhoneRadar*
- UGGLA HENRIK (2013), "The Sins of Brand Portfolio Management", *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. X, No.4
- VAN GELDER SICCO (2003), "Global brand Strategy – Unlocking Brand potential across countries, cultures & markets", *Kogan Page*, London and Sterling

- VASWANI KARISHMA (2019), "Huawei: The story of a controversial company", *BBC News*
- VIKAS S.N. (2013), "Indian Smartphone Shipments Up 28% QoQ To 12.8M In Q3 2013; Samsung Leads: IDC", *Medianama*
- WANG L. (2016), "Whether it is Counterattacked or Counterattack, OPPO has been Doing One Thing", *China Marketing (Channel Edition)*, 7, 55-56.
- WILLIAM L. (2002), "What price a good name?", *Business*, 5 maggio 2002, p.23
- XINYU TAN (2019), "Chinese brands lead domestic smartphone sales for 2018", *ChinaDaily*, Data: *Sino Market Research*
- XUN HUANG (2018), "The study of oppo mobile phone marketing strategies", *School of Business, Siam University*

SITOGRAFIA

- <http://cn.sino-mr.com/index>
- <http://dot.gov.in/sites/default/files/Telecom%20Statistics%20India-2017.pdf>
- <http://phonesdata.com/it/smartphones/huawei/u8220-1296/>
- <http://www.antutu.com/en/doc/120470.htm>
- <http://www.bbc.com/storyworks/future/who-is-huawei/rens-21000-yuan>
- <http://www.micromaxinfo.com/>
- <http://www.treccani.it/vocabolario/brand/>
- <https://buy.realme.com/it/goods/121>
- <https://c.realme.com/eu/>
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:OPPO_LOGO_2019.svg
- <https://community.hihonor.com/it/index>
- <https://consumer.huawei.com/my/about-us/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Xolo_\(company\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Xolo_(company))
- <https://eshop.asus.com/it-IT/smartphone-1/tutti-gli-smartphone-prezzi-e-recensioni/rog-phone-ii/rog-phone-ii-zs660kl-1a012eu-6-6-12-512-gb-hdd-black.html> prezzo ROG Phone 2
- <https://forum.xda-developers.com/>
- <https://gadgets.ndtv.com/oppo-n1-1047>
- <https://gizchina.it/2019/10/realme-1-realme-u1-coloros-6/>
- <https://it.pg.com/marchi-e-prodotti/>
- <https://techlomeia.in/2011/12/lava-announced-a16-mtv-mobile-phone-1673/>
- <https://thenextweb.com/asia/2014/01/02/chinas-xiaomi-sells-18-7-million-smartphones-in-2013-up-160-from-a-year-earlier/>
- <https://thenextweb.com/asia/2014/07/02/xiaomi-sells-26-1m-smartphones-in-the-first-half-of-2014-surpassing-unit-sales-for-whole-of-2013/>
- <https://twitter.com/yuplaygod>
- <https://weareshootingstar.co.uk/news/277-the-beauty-and-the-beast-of-brand-architecture>
- <https://www.androidworld.it/2015/12/22/gioco-snake-2k-361517/snake-2k-3/>
- <https://www.antutu.com/en/doc/106731.htm>
- <https://www.bbc.co.uk/news/resources/idt-sh/Huawei>
- <https://www.businesstoday.in/magazine/corporate/micromax-with-yu-televntures-hopes-strengthen-smartphone-market/story/214997.html>

- <https://www.census.gov/newsroom/stories/2018/world-population.html>
- <https://www.comparegadgets.net/mobile/lava-s12/>
- <https://www.complex.com/pop-culture/2019/11/disney-acquisition-timeline>
- <https://www.counterpointresearch.com/combined-global-market-share-huawei-oppo-vivo-xiaomi-realme-reaches-highest-ever-level-q2-2019/>
- <https://www.counterpointresearch.com/india-smartphone-share/>
- <https://www.counterpointresearch.com/india-smartphone-share/>
- <https://www.counterpointresearch.com/market-monitor-q2-2014-micromax-becomes-the-leading-mobile-phone-brand-in-india/>
- <https://www.counterpointresearch.com/one-brand-thats-defying-global-smartphone-market-slowdown-realme-shows-800-growth-3q-2019/>
- <https://www.counterpointresearch.com/smart-feature-phones-create-us28-billion-revenue-opportunity/>
- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-02-13-gartner-says-annual-smartphone-sales-surpassed-sales-of-feature-phones-for-the-first-time-in-2013>
- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2014-12-15-gartner-says-sales-of-smartphones-grew-20-percent-in-third-quarter-of-2014>
- <https://www.gsmarena.com/compare.php3?idPhone1=7306&idPhone2=7241#>
- <https://www.hihonor.com/it/brand/>
- <https://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-information>
- <https://www.ideasbig.com/blog/branded-house-house-brands/>
- <https://www.inchiostronero.it/la-guerra-del-5g-e-leuropa/huawei-logo-1/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/brand-positioning/>
- <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/#?listFormat=ls>
- <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>
- <https://www.italiandroid.it/notizie/realme-5-5-pro-fotocamera-64mp/>
- <https://www.jbhifi.co.nz/phones/Outright-Mobile-Handsets/oppo/oppo-find-x-256gb-with-super-vooc-glacier-blue/345600/>
- <https://www.jio.com/en-in/jio-realme-offer>
- <https://www.kelloggs.it/it IT/brands.html>
- <https://www.logolynx.com/topic/lava+mobile#&gid=1&pid=1>
- <https://www.makita.it/makita-in-italia.html>
- <https://www.medianama.com/2013/12/223-india-smartphone-shipments-q3-2013-idc/>
- <https://www.mobilepriceall.com/oppo-realme-1/>

- <https://www.motorionline.com/2016/04/29/gruppo-volkswagen-landamento-dei-brand-nel-2015/>
- <https://www.newellbrands.com/our-brands>
- <https://www.oneplus.com/it/7t-pro?from=head>
- <https://www.oppo.com/en/about-us/press/oppo-celebrates-15-year-anniversary-/>
- <https://www.realme.com/it/brand>
- <https://www.realme.com/it/brand#about>
- <https://www.realme.com/it/realme-5-pro#>
- <https://www.reuters.com/article/us-huawei-tech-mobilephone/chinas-huawei-2014-smartphone-sales-rise-by-a-third-idUSKBN0K90D520141231>
- <https://www.statista.com/statistics/263437/global-smartphone-sales-to-end-users-since-2007/>
- <https://www.statista.com/statistics/266220/global-smartphone-market-share-by-vendor-in-2007-and-2008/>
- <https://www.statista.com/statistics/299164/huawei-smartphone-shipments-worldwide/>
- <https://www.statista.com/statistics/541609/oppo-smartphone-shipments-worldwide/>
- <https://www.techshout.com/mobile-phones/2014/07/xolos-upcoming-hive-ui-gets-detailed-officially/>
- <https://www.thehindubusinessline.com/info-tech/smartphone-sales-in-india-to-touch-8057-m-in-2014-idc/article23111875.ece>
- <https://www.virgin.com/company>
- <https://www.virgin.com/virvingroup/content/our-brand-0>
- <https://www.virgin.com/virvingroup/virvingroup/content/about-us>
- <https://www.worthpoint.com/worthopedia/black-decker-sweet-hearts-non-stick-458351570>
- https://www.youtube.com/watch?v=DU1k_6pQR_s&list=PLPFwqggThW97TvUxueqc0ob0oiebr5zDX
- <https://www.youtube.com/watch?v=TGT2CzkUfdM>